



Finnairin palvelun laadun kehittäminen Service Motivator -toiminnan avulla

Jouppi, Jussi

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Finnairin palvelun laadun kehittäminen
Service Motivator -toiminnan avulla

Jussi Jouppi
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2016

Jussi Jouppi

Finnairin palvelun laadun kehittäminen Service Motivator -toiminnan avulla

Vuosi	2016	Sivumäärä	50
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa Finnairin palvelun laatua Service Motivator -toiminnan kehittämisen avulla. Service Motivatorin toimenkuva on Finnairilla uusi. Service Motivatoreille annetaan koulutusta liittyen ruoka- ja juomatarjoiluun ja palveluetikettiin. He työskentelevät pääsääntöisesti kaukolentojen Business-luokassa. Toinen puoli Service Motivatoreiden toimenkuvaa on Testlab -toiminta, jossa he kehittävät ja testaavat uusia tuotteita ja palvelumalleja. Tarkoituksena on saada lentokoneolosuhteisiin hyvin soveltuvat toimintamallit, jotka ovat myös kustannustehokkaita. Tärkeää on myös, että Service Motivatorit osaavat kannustaa muita työyhteisön jäseniä tuottamaan laadukasta asiakaspalvelua.

Opinnäytetyö suoritettiin osin laadullisena, ja osin määrällisenä tutkimuksena. Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä oli palvelun laatu. Palvelun laatua ja sen ulottuvuuksia tutkittiin asiakkaan, työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma Finnairin palvelun laadusta selvitettiin tutustumalla asiakaspalautteisiin. Työntekijöiden näkökulma omasta osaamisestaan laadukkaan palvelun tuottajana selvitettiin tekemällä kysely Service Motivatoreille. Organisaation käsitys laadukkaan palvelun merkityksestä saatiin haastattelemalla Finnairin edustajaa.

Kun laadukkaan palvelun merkitys eri sidosryhmille oli selvitetty, pyrittiin näiden tulosten perusteella saamaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten Finnair pystyy parantamaan asiakaspalvelunsa laatua nimenomaan Service Motivator -toiminnan avulla. Opinnäytetyön tuloksena saatiin selvitettyä Service Motivatoreiden tämän hetkinen osaamistaso. Kun lähtötaso oli tiedossa, voitiin sen pohjalta kehittää toimenkuvaa tavalla, joka on relevanttia ja tarkoituksenmukaista. Kehittämisprosessissa syntyi myös konkreettisia ehdotuksia siitä, minkälaista koulutusta Service Motivatoreille voitaisiin tulevaisuudessa antaa, jotta he kykenisivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakaspalvelun ammattilaisina.

Finnairin palvelu koetaan asiakaspalautteiden perusteella varsin laadukkaaksi. Suurin ongelma on palvelun tasalaatuisuus. Juurikin tähän ongelmaan voidaan kiinnittää huomiota antamalla Service Motivatoreille oikeanlaista koulutusta. Palveluetiketin lisäksi tärkeää on, että Service Motivatorit osaavat toimia nimensä mukaisesti ”motivaattoreina”, jolloin he pystyvät kannustamaan työyhteisön jäseniä antamaan laadukasta palvelua Finnairin arvojen mukaisesti.

Asiasanat: asiakaspalvelu, lentoyhtiö, palvelujen kehittäminen, palvelun laatu, työntekijöiden koulutus

Jussi Jouppi

Improving Finnair's Customer Service with the Help of Service Motivators

Year	2016	Pages	50
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to improve Finnair's customer service with the help of Service Motivators. The role of a Service Motivator is new at Finnair. Service Motivators work mainly in Business class on long haul flights and they receive training on food and drink service, and service etiquette. Another aspect of their work is the role of a Testlab member, where they test new procedures and products to be implemented on future flights. The purpose is to develop procedures that are cost effective and work well in an aircraft environment. Service Motivators should also be able to motivate their colleagues in providing good customer service.

The thesis was conducted partly as qualitative research and partly as quantitative research. The theoretical frame of reference in this thesis focuses on service quality. Service quality and its dimensions were analysed from customers', employees' as well as the organisation's point of view. Customer feedback was studied in order to investigate how customers perceive Finnair's service level. A questionnaire to Service Motivators was carried out in order to find out how they as employees see their role in producing high quality service. By interviewing a representative from the commissioner, it was possible to examine why an organisation sees that it is important that it can provide high quality service to its customers.

After analysing what high quality service means to different stakeholders, a thorough understanding was developed on how Finnair should improve its customer service with the help of Service Motivators. As a result of this thesis Service Motivators' current level of competence was revealed. Based on these findings, the role of Service Motivators could be improved in a way that is both relevant and meaningful. In the development process proposals were created on what kind of training could be given to Service Motivators in the future.

According to the customer feedback, Finnair's customer service is very good. The biggest problem is that the service is inconsistent. This problem could be tackled by providing the right kind of training to Service Motivators. It is important that Service Motivators also have the competence to work as motivators, so that they can encourage their colleagues to provide high quality service that is based on Finnair's values.

Keywords: airline, customer service, employee training, service development, service quality

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Finnair	7
3	Service Motivator ja Testlab -toiminta Finnairilla	7
4	Laadukkaan palvelun ulottuvuudet	8
4.1	Palvelun laatu asiakkaan, henkilöstön ja yrityksen näkökulmasta	13
4.2	Palvelun laadun merkitys lentoyhtiöille	15
5	Tutkimusmenetelmien valinta ja prosessin kuvaus	16
5.1	Aineiston hankinta	18
5.2	Aineiston käsittely	20
6	Tulokset	21
6.1	Palvelun nykyinen laatutaso asiakkaan näkökulmasta	22
6.2	Organisaation näkökulma palvelun laadun kehittämisestä	24
6.3	Osaamistaso työntekijöiden näkökulmasta	26
6.3.1	Laadukkaan palvelun väittämien tulokset	26
6.3.2	Service Motivatoreiden näkemyksiä toimenkuvasta	31
6.4	Aivoriihi	34
7	Tulosten tarkastelu ja vertailu	36
8	Johtopäätökset	38
	Lähteet	43
	Kuviot	45
	Taulukot	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on Finnairin palvelun laadun parantaminen Service Motivator- ja Testlab -toiminnan kehittämisen avulla. Service Motivator- ja Testlab -toiminta on Finnairilla uutta. Se käynnistyi vuoden 2015 keväällä. Service Motivatoreiden tehtävänä on työskennellä kaukolentojen Business -luokassa. Koulutukseen on tähän mennessä sisältynyt muun muassa juoma- ja ruokatietoutta. Toinen puoli toimenkuvasta on niin sanottua Testlab -toimintaa, jossa ryhmän jäsenet kehittävät ja testaavat uusia palvelu- ja toimintamalleja, ja jalkauttavat ne käytäntöön. He ovat saaneet myös tietoa Finnairin tuotekehitysprosessista.

Teoreettisena viitekehyksenä tässä opinnäytetyössä on laadukas palvelu. Tavoitteena on tutkia palvelun laatua asiakkaan, työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan palvelun laadun eri ulottuvuuksia, ja niiden vaikutusta ja merkitystä edellä mainituille sidosryhmille. Palvelun laadun nykytilanne asiakkaan näkökulmasta selvitettiin Finnairin saamien asiakaspalautteiden avulla. Niiden perusteella voitiin nähdä, mitkä palvelun osa-alueet olivat asiakkaan mielestä hyviä ja laadukkaita, ja mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Yrityksen näkökulma tuodaan esiin Finnairin edustajan haastattelussa, jossa hän kertoi mitä tavoitteita Finnairilla on Service Motivator- ja Testlab -toiminnan suhteen. Työntekijöiden näkökulma kartoitettiin kyselyssä, jossa Service Motivatoreilta tiedusteltiin heidän nykyistä osaamisen tasoa, ja selvitettiin minkälaista koulutusta he toivoivat tulevaisuudessa saavansa toimenkuvaan liittyen. Kysely pohjautuu Christian Grönroosin laadukkaan palvelun seitsemään kriteeriin. Tutkimalla eri osapuolten tavoitteita ja näkemyksiä pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten Finnair pystyy tulevaisuudessa tuottamaan entistä laadukkaampaa asiakaspalvelua.

Laadukas palvelu on yrityksen elinehto, ja Service Motivatoreiden avulla Finnair pyrkii parantamaan asiakaspalvelunsa laatua edelleen. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on siis myös Service Motivator- ja Testlab -toiminnan kehittäminen tavalla, joka parantaa Finnairin asiakaspalvelun laatua. Opinnäytetyössä yhdistetään eri sidosryhmien näkemykset laadukkaasta palvelusta, ja annetaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten Finnair voi parantaa palvelun laatua Service Motivatoreiden avulla.

Tässä raportissa esitellään ensin Service Motivator- ja Testlab -toimintaa sekä Finnairia toimintaympäristönä. Tämän jälkeen seuraa teoriaosuus, jossa pohditaan mitä laadukas palvelu tarkoittaa ja miksi siihen tulisi pyrkiä. Seuraavaksi esitellään tutkimusmenetelmien valinta ja kehittämisprosessista saadut tulokset, jossa pohditaan palvelun laatua Finnairilla niin asiakkaan, työntekijän, kuin organisaationkin näkökulmasta. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi Service Motivator -toiminnan avulla.

2 Finnair

Finnair on perustettu 1.11.1923, ja se on yksi vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä maailmassa. Finnairin alkuperäinen nimi oli Aero O/Y, ja yrityksen perustaja oli Bruno Otto Lucander. Aeron ensimmäinen lento tehtiin Tallinnaan Junkers F 13 -lentokoneella. Aero sai ensimmäiset Douglas DC-3 -lentokoneet vuonna 1947, ja samana vuonna yhtiö palkkasi ensimmäiset lentoemännät. Vuonna 1953 yhtiö alkoi käyttää markkinoinnissa Finnair -nimeä, ja viralliseksi nimeksi se tuli 1968. (Finnair johdanto 2016, Finnair ennen sotia 2016, Finnair sodan jälkeen 2016.)

Vuonna 1960 Finnair sai ensimmäisen suihkumoottorikoneen. Vuonna 1968 Finnair lensi ensimmäisen lentonsa New Yorkiin. Mc Donnell Douglas DC-10 oli Finnairin ensimmäinen laajarunkokone, ja se tuli liikenteeseen 1975. DC-10 mahdollisti uudet aluevaltaukset muun muassa Bangkokiin. Pekingin reitti avattiin vuonna 1988, ja Finnair oli ensimmäinen länsieurooppalainen lentoyhtiö, joka avasi välilaskuttoman yhteyden Euroopasta Kiinaan. (Finnair sodan jälkeen 2016.)

Finnair-konsernin henkilöstön määrä on nykyään noin 5300. Finnairin asema Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä on vakiintunut ja se voimistuu jatkuvasti. Suomen maantieteellisesti edullinen asema on ollut Aasian strategian suurena apuna, sillä lyhin reitti Euroopasta Kaukoiden kulkee Helsingin kautta. (Finnair johdanto 2016.)

Finnairin missiona on mahdollistaa kotimarkkinoidensa parhaat lentoyhteydet maailmalle sekä tarjota Helsingin kautta pohjoisen pallonpuoliskon nopeimmat ja sujuvimmat lentoyhteydet. Strategisina tavoitteina Finnairilla on kaksinkertaistaa Aasian ja Euroopan välinen liikenne vuoteen 2020 mennessä vuoden 2010 tasosta. Tämän lisäksi Finnair haluaa tarjota ainutlaatuisen asiakaskokemuksen ja saavuttaa toiminnoissaan maailmanluokan laadun. Tavoitteena on myös tuottaa arvoa osakkeenomistajille. Vuoden 2015 lopulla Finnair sai ensimmäisenä eurooppalaisena lentoyhtiönä käyttöönsä uudet Airbus A350XWB -lentokoneet. (Finnair lyhyesti 2016, Finnair 2016.)

3 Service Motivator ja Testlab -toiminta Finnairilla

Service Motivator- ja Testlab -toiminnan taustoitusta varten tässä opinnäytetyössä haastateltiin Inflight Supervisor Joonas Nurmea. Nurmi on ollut alusta asti mukana kehittämässä uutta toimenkuvaa. Tässä luvussa Nurmi kertoo, miksi Finnair halusi aloittaa Service Motivator- ja Testlab -toiminnan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Service Motivator -toiminnan vaikutuksesta palvelun laadukkuuteen käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

Service Motivator- ja Testlab -toiminnan kehitys alkoi Finnairilla talvella 2015. Varsinainen toiminta alkoi syksyllä 2015, ja se ajoittui samaan aikaan kun Finnairin uudet Airbus A350XWB -lentokoneet otettiin käyttöön. Ensisijainen tavoite Service Motivator- ja Testlab -toiminnalla on asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tärkeää on myös koko tuotekehitysprosessin parantaminen ja työtyytyväisyyden lisääminen. Pitkällä aikavälillä tavoitteena on myös kustannussäästöt. (Nurmi 2015.)

Aiemmin uuden tuotteen tai palvelukonseptin lanseerauksia on tuotu lentokoneeseen jopa vähän keskeneräisenä, ja niitä on ruvettu muokkaamaan vasta lanseerauksen jälkeen. Nyt tarkoituksena on tehdä tuote valmiimmaksi ja testata sitä tietyillä lennoilla, ennen kuin se otetaan varsinaiseen käyttöön. Service Motivatoreiden tehtävänä on siis hioa kokonaisuus kuntoon ennen lanseerausta. Toiminnalla pyritään myös selvittämään, että resurssit riittävät konseptin käytäntöön panoon: ”Voi olla hyvä idea, mutta sitten todetaan että tarvitaan enemmän ihmisiä, että se toimisi koneissa”, Nurmi sanoo. (Nurmi 2015.)

Service Motivator- ja Testlab -toiminnan tavoitteet tulivat Finnairin tuotekehittelyosastolta. Toimintamalli ja tehtävänimike syntyivät kehitysprosessin aikana. Työryhmässä pohdittiin, että uusien konseptien jalkauttamiseen ei auttaisi, mikäli olisi olemassa pelkästään pieni ryhmä, joka silloin tällöin testaisi uusia konsepteja. Työryhmässä keksittiin, että voitaisiin kehittää rooli, jossa yhdistyy Business-luokan osaaminen ja tuotetestaus. Aluksi tarkoituksena oli, että rooli olisi tarkoitettu pelkästään lentoemännille ja stuerteille, ei esimiestehtävissä toimiville pursereille. Samaan aikaan oltiin myös kehittämässä uutta lennonaikaisen johtamisen mallia, niin kutsuttua Chief Purser -mallia. Työryhmässä päätettiin, että Chief Purserit tulisivat myös mukaan osaksi Testlab -toimintaa. (Nurmi 2015.)

Kun Testlab- ja Chief Purser -konseptit oli saatu mietittyä valmiiksi, tehtiin niistä molemmista niin kutsutut ”business case”, joissa havainnollistettiin mitä toiminta tulisi arviolta maksamaan, ja mitä hyötyä siitä olisi eri sidosryhmille. Konsepti esiteltiin ensin Inflight Customer Service -osaston johtoryhmässä, johon kuuluu manager-tasolla työskentelevien henkilöiden lisäksi osastonjohtaja. Kun osaston johtoryhmä oli hyväksynyt idean, vietiin idea eteenpäin yhtiön operatiiviselle johtajalle. Kun myös hän hyväksyi idea, vietiin se edelleen yrityksen Brand Boardin ja Executive Boardin kautta yrityksen hallitukselle hyväksyttäväksi. (Nurmi 2015.)

4 Laadukkaan palvelun ulottuvuudet

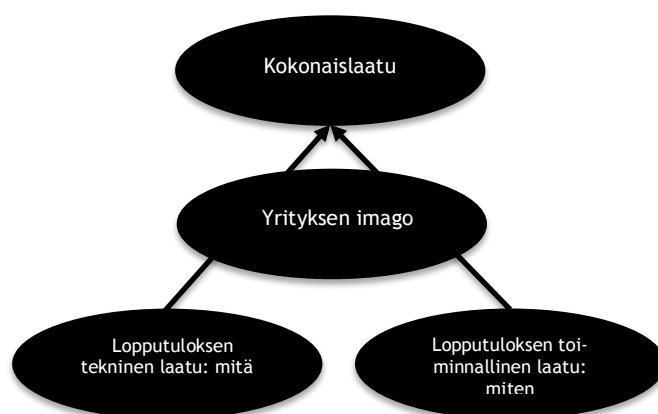
Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, laadukas palvelu. Tämän lisäksi käydään läpi keskeisiä käsitteitä liittyen laadukkaaseen palveluun. Käsitteiden lisäksi

pohditaan laadukkaan palvelun merkitystä yrityksen, työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta. Lopuksi pohditaan vielä miksi laadukas palvelu on tärkeää lentoyhtiöille.

Jan Carlzon, lentoyhtiö SAS:n entinen toimitusjohtaja, lanseerasi käsitteen ”totuuden hetki.” Hänen mukaansa jokainen SAS:n asiakas oli palveluprosessin aikana vuorovaikutuksessa keskimäärin viiden SAS:n työntekijän kanssa. Nämä kohtaamiset kestivät noin 15 sekuntia. Carlzonin mukaan nämä kohtaamiset palveluprosessin eri vaiheissa ratkaisevat, onnistuuko yritys hyvän palvelun tuottamisessa, vai ei. Nämä kohtaamiset Carlzon koki paljon tärkeämmäksi, kuin mitä yrityksen fyysiset puitteet, esimerkiksi lentokoneet, ovat. (Carlzon 1989, 3.)

Grönroos (2015, 100) määrittelee palvelut subjektiivisesti koettaviksi prosesseiksi, joissa sekä tuotanto- että kulutustoimenpiteet tapahtuvat yhdenaikaisesti. Se, miten palvelu koetaan, riippuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Carlzonin tavoin Grönroos puhuu ”totuuden hetkistä”, joita näissä palvelutapaamisissa syntyy. (Grönroos 2015, 100.) Rissanen (2005, 18) puolestaan määrittelee palvelun vuorovaikutukseksi tai toiminnaksi, jossa asiakas saa mahdollisuuden lisäarvon saamiseen. Lisäarvo voi olla esimerkiksi ongelman ratkaisu, ajan tai materian säästö, elämys tai helppous. (Rissanen 2005, 18.)

Asiakkaan kokemaa palvelun laatua voidaan mitata kahdella ulottuvuudella; teknisellä eli lopputulosulottuvuudella ja toiminnallisella eli prosessiulottuvuudella. Lopputuloksen tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas konkreettisesti saa. Toiminnallinen laatu puolestaan kuvaa sitä, miten asiakas saa palvelun. Asiakkaat kokevat tärkeäksi sen, mitä he saavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Arvioidessaan palvelun laatua, teknisellä laadulla on suuri merkitys. Tekninen laatu on myös helpompi arvioida objektiivisesti, kuin toiminnallinen laatu. Lentoyhtiöiden kohdalla niiden tekninen ulottuvuus on kuljettaa asiakas paikasta toiseen. Toiminnallinen ulottuvuus koostuu esimerkiksi lentoemäntien ulkoisesta olemuksesta ja käyttäytymisestä, sekä heidän tavastaan hoitaa tehtävänsä. (Grönroos 2015, 101 - 103.) Palvelun kaksi ulottuvuutta on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2015, 103.)

Yrityksen imagolla on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua. Mikäli asiakkaalla on positiivinen näkemys palveluntarjoajasta, antaa hän helpommin palvelutapaamisissa tapahtuneet pienet virheet anteeksi. Mikäli virheitä tapahtuu toistuvasti, kärsii palveluntarjoajan imago. Mikäli imago on negatiivinen, virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2015, 102.)

Rust & Oliver (1994) puhuvat edellä mainittujen kahden laatu-ulottuvuuden lisäksi kolmannesta laatu-ulottuvuudesta. Missä-ulottuvuus tarkoittaa palveluympäristöä, jossa palveluita tarjotaan. He jakavat palveluympäristön edelleen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Sisäiseen palveluympäristöön vaikuttaa yrityksen harjoittama markkinointitapa, palveluorganisaatio, miten yritys pitää huolta nykyisistä asiakkaistaan ja miten se houkuttelee uusia asiakkaita, sekä yrityksen sisäinen markkinointi ja tapa huolehtia työntekijöistään. Ulkoiseen palveluympäristöön vaikuttaa asiakkaiden ja työntekijöiden uskomukset, asenteet ja suoriutuskyky. Tärkeänä osana on myös se, miltä palveluympäristö näyttää ja miten se toimii fyysisenä tilana, ja minkälainen tunnelma tilassa on. (Rust & Oliver 1994, 12 - 13.)

Laatu koetaan usein yhdeksi yrityksen menestyksen tärkeimmistä tekijöistä. Yrityksen kilpailuetu muodostuu sen tarjoamien palvelujen ja tuotteiden arvosta ja laadusta. Usein yritykset kuitenkin mittaavat laadukkuuttaan ainoastaan teknisellä ulottuvuudella. Tekniseen laatuun perustuva strategia on toimiva vain siinä tapauksessa, että kilpailijat eivät yllä samalle tasolle omilla teknisillä ratkaisullaan. Tänä päivänä tämä on yhä harvinaisempaa, sillä usein yrityksillä on yhtäläiset edellytykset tuottaa samankaltaista teknistä laatua. Pelkkä erinomainen tekninen laatu ei riitä menestystekijäksi myöskään siinä tapauksessa, jos yrityksen toiminnallinen laatu on heikko. Vaikka yritys pystyisi tuottamaan kilpailijoihinsa nähden ylivoimaista teknistä laatua, ei yritystä voi sanoa laadukkaaksi tai menestyväksi, mikäli tämän palvelun tarjoamisen vuorovaikutustilanteet hoidetaan huonosti. (Grönroos 2015, 104.)

Lecklin (2006) korostaa, että laatuajattelun lähtökohtana ovat erityisesti asiakkaat. Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden odotuksiin, vaatimuksiin ja tarpeisiin. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun, voidaan sanoa yrityksen toiminnan olevan laadukasta. Kuten Grönroos (2015, 104), myös Lecklin (2006, 18) korostaa, että virheettömät lopputuotteet tai yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus eivät yksinään takaa korkeaa laatua. Laadun määrittelee ulkopuolinen arvioija, asiakas. (Grönroos 2015, 104; Lecklin 2006, 18.) Palvelun laatua on mahdollista arvioida myös reklamaatioiden perusteella. Asiakkaiden tekemien valitusten määrän ja merkittävyyden avulla voidaan havainnoida epäkohtia tarjotusta palvelusta. (Kinnunen 2004, 125 - 126.)

Aiemmin mainitut kolme laatu-ulottuvuutta eivät pelkästään riitä arvioimaan palvelun laatua. Koettu kokonaislaatu syntyy koetun laadun lisäksi odotetusta laadusta. Odotettu laatu syntyy

muun muassa yrityksen markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaiden arvoista ja tarpeista. Laatua voidaan pitää hyvänä, kun palvelun koettu laatu vastaa asiakkaan ennalta asettamia odotuksia. (Grönroos 2015, 105.)

Lecklinin (2006, 18) mukaan laadulla ymmärretään yleisesti asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Näin ollen pelkkä asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon tulisi pyrkiä kaikin mahdollisin keinoin. Esimerkiksi mikäli yritys toimii tappiolla ainoastaan miellyttääkseen asiakkaita, ei yrityksen toimintaa voida sanoa laadukkaaksi. Palvelun tulee olla virheetöntä alusta asti, mutta vielä tärkeämpää laadukkaassa palvelussa on Lecklinin mukaan se, että yritys tekee kokonaislaadun kannalta oikeita asioita. Vaikka tuote olisi yrityksen mielestä täydellinen, voi asiakas kokea sen liian laadukkaaksi, ja sellaiseksi, josta hän ei ole valmis maksamaan. Lecklin siteeraakin Joseph Juranin määritellessään laatua: ”laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen.” Jotta yritys on laadukas, edellä mainittujen seikkojen lisäksi laadukas yritys pyrkii myös jatkuvasti parantamaan suoritustasoaan. (Lecklin 2006, 18 - 19.)

Grönroos (2015, 121 - 122) tiivistää hyvän palvelun seitsemään kriteeriin. Nämä kriteerit ovat läpileikkaus teoreettisista pohdinnoista ja tehdyistä tutkimuksista. Kriteerit on esitetty taulukossa 1.

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyden ja joustaminen
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

Taulukko 1: Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2015, 122.)

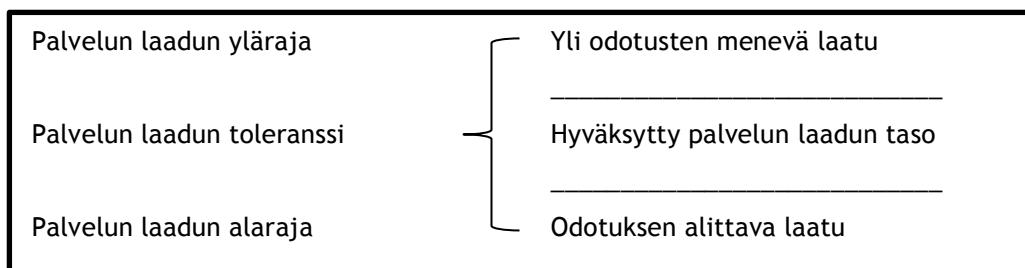
Taulukossa 1 olevassa ensimmäisessä kohdassa ammattimaisuudella ja taidoilla tarkoitetaan asiakkaiden ymmärrystä siitä, että palveluntarjoajan työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot sekä fyysiset resurssit, jotta heidän ongelmansa kyetään hoitamaan ammattitaitoisesti. Asenteilla ja käyttäytymisellä tarkoitetaan asiakaspalvelijoiden halua ratkaista ongelmat spontaanisti ja ystävällisesti, asiakkaat huomioon ottaen. Lähestyttävyyden ja joustamisen mitataan asiakkaiden kokemuksena palveluntarjoajan sijainnista ja aukioloajoista. Tärkeää on myös, että työntekijät ja operatiiviset järjestelmät toimivat tavalla, joka helpottaa palvelun saamista. Yrityksen tulee olla joustava ja sopeutua asiakkaiden vaatimuksiin. Luotettavuus näkyy siinä, että asiakas tietää mitä palveluprosessissa tapahtuu. Asiakas pystyy myös luottamaan siihen, mitä palveluntarjoajan kanssa on sovittu. Näiden lisäksi yrityksen tulee toimia

asiakkaan edun mukaisesti. Palvelun normalisoinnissa on olennaista, että asioiden mennessä pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin ja etsii uuden hyväksyttävän ratkaisun. Palvelumaiseman kriteeri täyttyy, kun asiakkaat kokevat, että palveluntarjoajan fyysinen ympäristö tukee myönteistä kokemusta. Maine ja uskottavuus syntyvät, kun asiakas luottaa palveluntarjoajan toimiin. Asiakas uskoo, että hän saa rahoilleen vastinetta, ja että palveluntarjoajalla on samankaltaiset arvot asiakkaan kanssa. (Grönroos 2015, 122.)

Edellisten seitsemän kriteerin lisäksi Rissanen (2005, 215 - 216) mainitsee vielä kolme keskeistä tekijää, joiden avulla laadukasta palvelua voidaan arvioida. Palvelualttius tai palveluvaste näkyy palvelutilanteessa, ennen sitä tai sen jälkeen asiakkaille lähetetyissä ja puhutuissa viesteissä. Viestien tulee olla avoimia ja ymmärrettäviä, eivätkä ne saa olla liian pitkiä. Rissanen mainitsee viestinnän vielä erikseen. Hänen mukaansa laadukas viestintä on selkeää, ja sellaista jonka asiakas ymmärtää. Myös asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on olennaista. Palveluntarjoajalla tulisi olla riittävästi ammattitaitoa, jotta hän kykenee syventämään ja varmistamaan asiakkaan palveluntarvetta. (Rissanen 2005, 215 - 216.)

Yrityksen voidaan sanoa hyötyvän kolmella tavalla, mikäli se kykenee toimittamaan laadukasta palvelua. Yrityksen sisäisiin vaikutuksiin kuuluvat hyvän laadun mukanaan tuoma tuotteiden tai palveluiden virheettömyys ja alhaiset laatu kustannukset. Näiden seurauksena yritys pystyy toimimaan kustannustehokkaasti. Hyvä laatu vaikuttaa myös markkinatilanteeseen. Laadukas tuote tai palvelu lisää asiakastytyväisyyttä täyttäen asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle uskollisia. Heidän ostojensa määrä lisääntyy ja heidän viestinsä muille mahdollisille asiakkaille on positiivista. Laadukasta palvelua tai tuotetta tarjoava yritys vahvistaa asemaansa markkinoilla. Yritys voi myös myydä tuotteitaan paremmalla katteella. Myös yrityksen kannattavuus paranee, kun se kykenee laadukkaaseen palveluun. Yritys saavuttaa kilpailuedun valituilla markkinoilla, ja se voi tavoitella jopa markkinajohtajuutta. Yrityksen imago kohoaa, ja se pystyy reagoimaan nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Laadukas toiminta edesauttaa myös motivoimaan henkilöstöä ja kannustaa heitä osallistumaan yrityksen toimintaan. (Lecklin 2006, 24 - 25.)

Asiakkaan kokema palvelun laadun toleranssi on olennainen palvelun laatuun liittyvä käsite. Käsitteellä tarkoitetaan asiakkaan asettamia vaatimuksia palvelun laadun ala- ja ylärajalle. Jos palvelun laatu on asiakkaan mielestä alarajalla, kykenee asiakas vain heikosti hyväksymään palvelun kelpolliseksi. Mikäli palvelun laatu asettuu asiakkaan mielestä ylärajalle, on asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun. Palvelun laatu voi myös ylittää asiakkaan odotukset, mikäli palvelu on toteutettu erityisen hyvin. Jos taas palvelu koetaan odotukset alittavaksi, toimitaan palvelun laadun alarajan alapuolella. Tällöin asiakas on tyytymätön, ja saat-
taa vaatia hyvitystä. (Kinnunen 2003, 19.) Palvelun laadun toleranssi on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Palvelun laadun toleranssi (Kinnunen 2003, 19.)

Nyrkkisääntönä palvelun laadusta voidaan sanoa, että asiakkaan tulisi saada hieman enemmän kuin mitä hän osaa odottaa. Jos laatu on asiakkaan mielestä hyväksyttävällä tasolla, se tyydyttää asiakasta, mutta asiakas ei välttämättä ole valmis pitämään suhdetta palveluntarjoajaan yllä tulevaisuudessa. Asiakas ei myöskään jaa kokemaansa muille. Mikäli taas asiakas kokee palvelun hyväksi, ja se ylittää odotukset, on asiakas valmis ylläpitämään suhdetta palveluntarjoajaan tulevaisuudessakin. Positiivisesti yllättynyt asiakas myös jakaa kokemaansa eteenpäin. (Grönroos 2015, 142.)

Kuten aiemmin on todettu, palvelun laatua voidaan mitata usealla eri tavalla. Grönroosin kahteen palvelun laatu-ulottuvuuteen voidaan lisätä myös Rust & Oliverin missä-ulottuvuus. Grönroosin seitsemän laadukkaan palvelun kriteeriä voidaan sijoittaa kukin eri laatu-ulottuvuuteen. Yrityksen toiminnallista laatua edustavat työntekijän ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen sekä lähestyttävyyys ja joustavuus. Tekniseen laatuun kuuluvat luotettavuus, palvelun normalisointi sekä yrityksen maine ja uskottavuus. Missä-ulottuvuuteen taas kuuluu yrityksen palvelumaisema.

Karkeasti jaoteltuna yrityksen työntekijä voi vaikuttaa toiminnalliseen laatu-ulottuvuuteen, ja organisaatio puolestaan tekniseen ja missä-ulottuvuuteen. Työntekijä pystyy itse suoraan vaikuttamaan omaan ammattimaisuuteensa sekä taitoihinsa. Asenteet ja käyttäytyminen, sekä lähestyttävyyys ja joustavuus ovat myös työntekijän päätettävissä. Organisaatio puolestaan vaikuttaa luotettavuuteen ja palvelun normalisointiin. Myös maine ja uskottavuus syntyvät organisaation toimesta. Missä-ulottuvuuteen liittyvä palvelumaisema on sekin organisaation aikaansaama. Edellä esitetty jako on siis karkea, sillä toki työntekijä voi vaikuttaa yrityksen maineeseen ja uskottavuuteen työskentelemällä annettujen ohjeiden mukaisesti, ja yritys pystyy vaikuttamaan työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen tarjoamalla oikeanlaista koulutusta ja viihtyisän ja motivoivan työympäristön.

4.1 Palvelun laatu asiakkaan, henkilöstön ja yrityksen näkökulmasta

Laatua tuottavat toimijat koostuvat kolmesta ryhmästä; asiakkaista, henkilöstöstä ja järjestelmistä. Jotta ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus tuottaa hyvää ja kilpailukykyistä laa-

tua, on näiden resurssien sovittava yhteen. Yrityksen kontaktihenkilöstö on merkittävä resurssi ja tekijä tutkittaessa myyjän ja ostajan välistä kanssakäymistä. Kontaktihenkilöillä on kulakin oma yksilöllinen tyyli työskennellä. Tyyliin vaikuttaa ammattitaidon lisäksi työntekijän asenne. Työskentelytyylin tulee vastata asiakkaan kulutustyyliä, muuten palvelun laatu saattaa kärsiä. (Grönroos 2000, 276 - 277.)

Palvelutilanteessa käytettävien järjestelmien ja fyysisten resurssien tulee sopia niin kontaktihenkilöstön työskentelytyyliin, kuin asiakkaiden kulutustyyliinkin. Mikäli järjestelmät eivät ole sopivia, vaikeuttaa se henkilöstön työskentelyä ja aiheuttaa turhautumista. Mikäli järjestelmät ja asiakkaiden kulutustyyli eivät kohtaa, saattavat asiakkaat kokea osallistumisen palveluprosessiin hankalaksi. Palvelua ei koeta automaattisesti hyväksi, vaikka resurssit sinällään olisivatkin laadukkaita. Resurssit, jotka ovat sopivasti suunnitellut ja riittävät, ovat ennakkoehto. Onnistuminen riippuu kuitenkin niiden välisestä yhteensopivuudesta. (Grönroos 2000, 277.)

Ulkoisten asiakkaiden lisäksi palvelutilanteessa on myös sisäisiä asiakkaita, joita ovat yrityksen työntekijät. Työntekijöillä on usein tukihenkilöitä, jotka auttavat työntekijöitä heidän työssään. Näiden tukihenkilöiden työskentelytyylin tulee sopia heidän asiakkaiden (eli kontaktihenkilöstön) työskentelytyyliin. Sisäinen ilmapiiri kärsii, mikäli yhteensopivuutta ei ole. Tällaisissa tilanteissa kontaktihenkilöstö kokee saavansa huonoa tukea, eli sisäisen palvelun laatu on heikkoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös tukitoiminnot sopivat prosessiin yhdessä järjestelmien ja fyysisten resurssien kanssa. (Grönroos 2000, 277 - 278.)

Yrityksellä on keskeinen osa laadukkaan palvelun luomisessa siinä, että se luo yleisen yrityskulttuurin lisäksi erityisen asiakaspalvelukulttuurin. Yrityskulttuuriin kuuluu yhteisiä arvoja, uskomuksia ja normeja. Hyvään asiakaspalvelukulttuuriin kuuluu puolestaan innovatiivisuus, ilo, erinomaisuus, yhteistyö, kunnioitus, eheys ja sosiaalisen voiton synnyttäminen. (Gustafsson & Johnson 2003, 28.)

Yrityksen tulee tukea innovatiivisuutta, sekä rohkaista tekemään asiat uudella tavalla ja entistä paremmin. Yrityksessä työskentelyn tulee olla hauskaa, ja kannustus erinomaiseen työsuoritukseen on tärkeää. Yhteistyöllä päästään kohti erinomaista asiakaspalvelua, ja siihen kuuluu olennaisesti työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kunnioittaminen. Eheä työyhteisö on avoin ja luotettava. Taloudellinen voitto on yritykselle tärkeää, sosiaalinen voitto hyödyttää yrityksen sidosryhmiä ja lähellä olevaa yhteiskuntaa. (Gustafsson & Johnson 2003, 28.)

4.2 Palvelun laadun merkitys lentoyhtiöille

Babbarin ja Koufteroksen (2008) tekemän tutkimuksen mukaan matkustajat voivat käyttää palvelun laatua perustana heidän määritellessään lentoyhtiön kokonaislaadukkuutta, sillä palvelun laatu näkyy selkeästi asiakkaille (Babbar & Koufteros 2008, 805). Palvelun laadukkuus vaikuttaa lentoyhtiön valintaan niin työ-, kuin lomamatkustajillakin (Chou, Liu, Huang, Yih & Han 2010, 2118). Matkustajat huomaavat erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden antaman palvelun ja sen laadukkuuden. Kontaktit asiakkaan kanssa tulee ottaa huomioon kun palveluja suunnitellaan ja toimitetaan, niin lentoyhtiöissä kuin muissakin palveluyrityksissä. Asiakaskontaktien avulla palveluja tuottavat yritykset kykenevät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, ja samanaikaisesti ne voivat markkinoida omia tuotteitaan ja palveluitaan. (Babbar & Koufteros 2008, 805 - 806.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten asenne ja käyttäytyminen voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemukseen yrityksen laadukkuudesta. Asiakaspalvelussa työskentelevillä henkilöillä on niin ikään mahdollisuus luoda uskottava vaikutus asiakkaisiin. Jos asiakkaan ja yrityksen suhde perustuu luottamukseen, mahdollistaa se myös suhteen pitkäikäisyyden. Toisin sanoen työntekijät edustavat yritystä ja sen tuotetta, ja työntekijän toimet vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. (Babbar & Koufteros 2008, 806 - 807.)

Mikäli asiakkaalla on positiivinen kokemus yrityksen asiakaspalvelusta, näkee asiakas yrityksen positiivisessa valossa. Babbarin ja Koufteroksen (2008) suorittaman tutkimuksen mukaan asiakkaat arvioivat lentoyhtiön palvelun laadukkuutta sen mukaan, kuinka huomaavaista ja kohteliasta palvelu on. Tärkeää on myös, että palvelu on henkilökohtaista, iloista ja ystävällistä. (Babbar & Koufteros 2008; 807, 824.)

Chou ym. (2010) toteavat tutkimuksessaan, että asiakkaiden on vaikea arvioida lentoyhtiöiden palvelun laadukkuutta, koska se on hyvin heterogeenistä ja aineetonta. Heidän mukaansa laadukkuutta on kuitenkin mahdollista arvioida eri ominaisuuksilla, kuten hinnalla, turvallisuudella ja aikataulussa pysymisellä. Lentoyhtiöiden laadukkuutta voidaan arvioida myös ruoka- ja juomatarjoilun, istuimukavuuden, lähtöselvityksen ja lennolla tapahtuvan palvelun perusteella. Asiakkaiden käsitys laadukkuudesta riippuu paljolti siitä, millä lentoyhtiöllä, missä matkustusluokassa, ja kuinka usein hän lentää. Tutkimustuloksen perusteella tärkeimmät palvelun laadukkuuteen vaikuttavat asiat ovat turvallisuus, asiakkaiden valitusten käsittely, matkustamohenkilökunnan kohteliaisuus, aikataulussa pysyminen sekä istuimukavuus ja istuimen siisteys. (Chou ym. 2010; 2118 - 2119, 2125.)

Suurin uhka lentoturvallisuudelle on lennonaikainen häiriökäyttäytyminen. Joyce A. Hunterin (2006) suorittaman tutkimuksen mukaan hyvällä asiakaspalvelulla voidaan vähentää lennoilla

tapahtuvaa häiriköintiä, ja näin ollen myös parantaa lentoturvallisuutta. Tutkimuksen mukaan lentoliikennealan työntekijöistä 54 % on sitä mieltä, että asiakkaiden huono käyttäytyminen aiheuttaa ylimääräistä jännitystä ja stressiä. Lähes puolet (49 %) lentoliikenteen parissa työskentelevistä henkilöistä ovat olleet tilanteessa, jossa asiakkaan häiriökäyttäytyminen on ollut lähellä päätyä fyysiseen yhteenottoon. (Hunter 2006, 83 - 84.)

Asiakkailla on usein epärealistiset odotukset lennolla saatavasta palvelusta. Lentoyhtiöiden mainonta saattaa vielä lisätä asiakkaan odotuksia. Kun asiakas ei sitten koekaan saavansa odottamaansa palvelua, saattaa tämä aiheuttaa häiriökäyttäytymistä. Tutkimuksen mukaan on asiakkaan näkökulmasta parempi vastata heidän realistisiin odotuksiin, kuin antaa ylenpalttisen hyvää palvelua sen jälkeen, kun odotukset eivät olekaan täyttyneet. (Hunter 2006; 79, 86.)

Hunterin (2006) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että vähentääkseen lennonaikaista häiriökäyttäytymistä, tulee lentoyhtiöiden työntekijöiden toimia ennemminkin proaktiivisesti, kuin reaktiivisesti. Asiakkaiden käyttäytymistä tulisi monitoroida jo ennen kuin he astuvat lentokoneeseen. On myös tärkeää että asiakkaat ovat tietoisia siitä, mihin häiriökäyttäytyminen saattaa johtaa. Selkeät säännöt siitä, mikä on sallittua ja mikä ei, auttavat niin henkilökuntaa kuin asiakkaitakin. Tutkimuksessa todettiin myös, että yrityksen tulisi vahvistaa markkinoinnissa antamaansa palvelulupausta. Asiakkaille tulisi antaa sellaista palvelua, jota he odottavat saavansa mainonnan perusteella. Kommunikoinnin parantaminen todettiin myös vähentävän häiriökäyttäytymistä. Mikäli esimerkiksi myöhästymistapauksessa asiakkaalle kerrotaan asiasta totuudenmukaisesti ja oikea-aikaisesti, on asiakkaan helpompi hyväksyä tilanne. Mikäli tietoa ei jaeta, voi turhautuminen johtaa epätoivottavaan käyttäytymiseen. (Hunter 2006, 97 - 98.)

5 Tutkimusmenetelmien valinta ja prosessin kuvaus

Seuraavissa kappaleissa perehdytään tässä tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja esitellään tutkimusprosessi. Riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta, voi tutkimusote olla kvalitatiivinen eli laadullinen, tai kvantitatiivinen eli määrällinen (Heikkilä 2014, 14). Tämä tutkimus suoritettiin osin kvalitatiivisena tutkimuksena ja osin kvantitatiivisena tutkimuksena. Organisaation näkökulma palvelun laadusta selvitettiin haastattelun avulla, joka kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin myös selvittäessä asiakkaan näkökulma Finnairin palvelun laadusta. Työntekijöiden osaamistaso ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun selvitettiin kyselyn avulla, joka puolestaan kuuluu kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiin.

Vilkka (2007, 51) puhuu tutkimuksen yhteydessä perusjoukosta, jolla hän tarkoittaa sitä kohdejoukkoa, jonka avulla tutkimuksessa kerätään tietoa (Vilkka 2007, 51). Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona oli Service Motivatorit, joita on yhteensä 141 henkilöä. Koska kysely lähetettiin kaikille Service Motivatoreille, oli tämän tutkimuksen otantamenetelmänä kokonaisotanta. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen otetaan mukaan koko perusjoukko. Kokonaisotanta ei ole varsinaisesti otantamenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää, mikäli tutkimusaineisto tai perusjoukko ovat pieniä. (Vilkka 2007, 52.)

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on vaikea erottaa toisistaan tarkasti. Ne ovat lähestymistapoja, jotka täydentävät toisiaan. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita, ja kvalitatiivinen tutkimus puolestaan merkityksiä. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti riippuvaisia toisistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 136 - 137.) Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää molempia menetelmiä. Molemmat menetelmät mahdollistavat samojen tutkimuskohteiden selittämisen, vaikkakin eri tavoin. (Laadullinen tutkimus 2015.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Tärkeää on myös tutustua aiempiin teorioihin. Aineiston keruu tulee suunnitella siten, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset kuvataan usein prosenttitaulukoiden avulla. Olennaista on myös tutkittavien henkilöiden valinta. Tämä tapahtuu määrittelemällä ensin perusjoukko, johon tulosten täytyy päteä. Tästä perusjoukosta otetaan otos. (Hirsjärvi ym. 2010, 140.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleinen kuva muuttujien välisistä eroista ja suhteista (Vilkka 2007, 13).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista. Aineistoa kerätään todellisista ja luonnollisista tilanteista. Ihminen toimii tiedon keruun välineenä. Koska pyrkimyksenä on odottamattomien seikkojen paljastaminen tutkittavasta ilmiöstä, ei lähtökohtana ole hypoteesien tai teorian testaaminen. Sen sijaan tutkimusaineistoa tulee tarkastella yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkittavat henkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen. Olennaista on myös tutkimuksen joustava toteutus ja suunnitelmien muuttaminen olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keskeisimmät erot on esitetty taulukossa 2.

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
- vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?	- vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?
- numeerisesti suuri, edustava otos	- suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
- ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	- ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Taulukko 2: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Heikkilä 2014, 15.)

Kuten taulukosta 2 voidaan tulkita, kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään kysymyksiä, jotka liittyvät prosenttiosuuksiin ja lukumääriin. Otoksen tulee olla tarpeeksi suuri ja edustava. Aineistoa kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään puolestaan ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään syitä sen käyttäytymiseen ja päätöksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kohderyhmän arvoja ja asenteita, sekä tarpeita ja odotuksia. Näin voidaan saada hyödyllistä tietoa suunniteltaessa esimerkiksi markkinointia tai tuotekehittelyä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on helppo kehittää toimintaa ja etsiä vaihtoehtoja. Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa vähemmän strukturoidusti. (Heikkilä 2014, 15.)

5.1 Aineiston hankinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen primääriaineisto voidaan hankkia esimerkiksi haastattelun avulla. Haastattelua voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkitaan mielipiteitä. Tutkimuksen suuntautuessa menneeseen tai tulevaan, on haastattelu kvalitatiivisen tutkimuksen ainoa menetelmä. Haastattelua käytetään useimmiten silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta tarkasti. (Kananen 2015; 132, 143.) Haastattelutyyppejä on useita erilaisia, joilla jokaisella on oma käyttötarkoituksensa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41). Tätä tutkimusta varten suoritettiin teemahaastattelu, jossa Finnairin edustaja kertoi näkemyksiä palvelujen kehittämisestä ja laadun merkityksestä organisaatiolle. Teemahaastattelu on suosituimpia laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Teemahaastattelun teemat on suunniteltu

etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella haastattelun edetessä. Teemat muodostavat laaja-alaisen keskusteluaiheen. Kysymyksiin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelun tarkoituksena on haastattelun edetessä myös nostattaa ilmiöön liittyviä uusia kysymyksiä ja asioita keskusteltavaksi. (Kananen 2015, 148; Ojasalo ym. 2015, 41.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa myös valmiita aineistoja, joita tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Tällaiset aineistot voivat olla päiväkirjoja, muistioita, ja muita vastaavia dokumentteja. Nämä niin kutsutut sekundääriset aineistot voivat olla myös kuva- tai äänimateriaalia. (Kananen 2015, 132.) Tässä tutkimuksessa käytettiin hyväksi Finnairin aiemmin saamia asiakaspalautteita. Finnairin asiakaspalautteiden määrä on suuri, ja ne on jaoteltu eri kategorioihin analysoinnin helpottamiseksi. Sen sijaan, että tutkimusta varten olisi kerätty uusia asiakaspalautteita, mielekkäämpää ja järkevämpää oli tutkia jo aiemmin saatuja palautteita.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysymyksistä muodostuva tutkimuslomake. Oikeanlaisten kysymysten esittäminen edellyttää teorioita ja ilmiön tuntemista. Koska ilmiö on jo teorioiden avulla tunnettu, ohjaavat mallit ja teorialat kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksenasettelua. Pyrittäessä ymmärtämään ilmiötä, on suunta teoriasta käytäntöön (deduktio). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suunta on puolestaan käytännöstä teoriaan (induktio). (Kananen 2015, 199 - 200.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on otoksen avulla pyrkiä tutkimustulosten yleistämiseen. Kohderyhmän osan, eli otoksen, tulisi toimia edustavana joukkona, jolloin ilmiöstä saadaan riittävän tarkat tulokset. Mikäli valittu otosjoukko ei vastaa tarpeeksi hyvin kohderyhmää, ovat tulokset virheellisiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on harvinaista onnistua otoksen valinnassa täydellisesti. (Kananen 2015, 200.)

Ainoastaan tietynlaisia ilmiötä voidaan tutkia kvantitatiivisin tutkimuksen avulla. Tutkimus pilkotaan yleensä pieniin osiin, kysymyksiin, joista saatujen vastausten avulla pystytään rakentamaan kuva tutkittavasta ilmiöstä. Vastaajan on otettava kantaa niihin asioihin ja niillä vaihtoehdoilla, joita tutkija hänelle esittää. Näin ollen kvantitatiivinen tutkimus ei anna selitysmahdollisuutta vastaajalle. Määrällinen tutkimus tehdään tutkijan tarpeisiin ja tutkijan ehdoilla. (Kananen 2015, 200.)

Kuten todettu, kysely on kvantitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä menetelmiä. Kehittämistyössä kyselyn avulla voidaan kartoittaa lähtötilanne. Kehittämistyön loppuvaiheessa kysely mahdollistaa saavutettujen tulosten arvioinnin. Kyselyn tulee pohjautua jo olemassa olevaan tietoperustaan tai teoriaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Kysely on tehokas ja nopea menetelmä, jonka avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyn hy-

viä puolia on myös se, että tutkija ei vaikuta omalla läsnäolollaan tai olemuksellaan vastauksiin. Kyselyn luotettavuutta lisää myös se tosiasia, että kysymykset esitetään täysin samassa muodossa kaikille koehenkilöille. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää kerätyn tiedon pinnallisuutta. Kyselyä tehtäessä ei myöskään pystytä arvioimaan miten perehtyneitä vastaajat ovat tutkittuun aiheeseen, tai miten vakavasti he ovat suhtautuneet kyselyyn. Kyselyjen ongelmana on myös väärinymmärtämisen mahdollisuus, sillä vastaajalla ei ole mahdollisuutta saada tarkentavaa tietoa mahdollisten epäselvien kysymysten kohdalla. (Ojasalo ym. 2015; 40 - 41, 121; Valli 2015, 44 - 45.)

Jotta kyselylomake on onnistunut, tulee sen mitata sitä, mitä sen sanotaan mitattavan. Tärkeintä on varmistaa, että vastaajalla on kiinnostus aihepiiriin, jota kysely koskee. Vastaajalla tulee olla myös mahdollisuus vastata kyselyyn. Kysymysten muotoiluun tulee kiinnittää huomiota ja esitystavan tulee olla selkeä. Kyselyyn liittyvän saatekirjeen tyyliin ja vaikuttavuuteen tulee niin ikään kiinnittää huomiota. Olennaista on myös vastaus- ja palautusohjeiden yksiselitteisyys ja selkeys. (Vilkkä 2007, 63.) Tätä opinnäytetyötä varten suoritettiin internet-pohjainen kysely Service Motivatoreille, jossa tiedusteltiin heidän tämänhetkistä osaamisen tasoa sekä toiveita toimenkuvan kehittämisen suhteen. Saatekirje ja kysely löytyvät liitteistä 2 ja 3.

5.2 Aineiston käsittely

Kootun aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein asia. Aineiston järjestämisessä ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistus. Aineistosta tulee tarkistaa sekä virheellisyydet että tietojen puute. Tarkistusvaihetta seuraa tietojen täydentäminen. Tilastoaineistoa on mahdollista täydentää kyselyjen ja haastattelujen avulla. Jotta kyselylomakkeista saadun tiedon kattavuutta voidaan lisätä, on lomakkeita mahdollista karhuta. Kolmannessa vaiheessa kerätty aineisto järjestetään tiedon tallentamista ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2010, 221 - 222.)

Jokaisella aineistotyyppillä on sille tyypillinen analysointimenetelmä. Laadullista aineistoa on mahdollista analysoida useammalla menetelmällä kuin määrällistä aineistoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkasti määritelty sallitut menetelmät kullekin aineistolle. Laadullisen aineiston eri dokumentit edellyttävät aineistojen yhteismitallistamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että havainnoinnit, haastattelut ja muut aineistot tulee muuttaa tekstimuotoon, jonka jälkeen tekstiaineistoa voidaan analysoida esimerkiksi lukemalla tai siirtämällä aineisto laadullisen tutkimuksen ohjelmistoon. (Kananen 2015, 83.)

Kuten jo nimi kertoo, tarkoitetaan määrällisellä tutkimuksella lukuja ja niiden laskemista. Ensin tutkimuskysymykset muutetaan kysymyksiksi kyselylomakkeeseen. Jokaisella kysymyk-

sellä on eri vaihtoehdot, joista vastaaja voi valita itselle sopivimman vaihtoehdon. Erilaiset laskutoimitukset, eli määrällisen analyysin, mahdollistaa eri vaihtoehdoille koodatut luvut. (Kananen 2015, 84.)

Tutkimus ei pääty vielä tulosten analysointiin. Tuloksia tulee myös selittää ja tulkita. Tulkinta on tutkimuksen tekijän pohdintaa ja omien johtopäätösten tekemistä saaduista tuloksista. Tulkinnan avulla selkiytetään aineiston analyysissä ilmitulleita merkityksiä. Tulkintoja tulisi olla useampia, ja tuloksia tulisi pohtia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 229 - 230.) Hirsjärvi ym. (2010, 233) sekä Ojasalo ym. (2015, 105) puhuvat triangulaatiosta, jolla tarkoitetaan juurikin ilmiön tutkimista useasta näkökulmasta käyttäen erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja (Hirsjärvi ym. 2010, 233; Ojasalo ym. 2015, 105). Tuloksista tulee laatia synteesejä, joiden avulla voidaan koota yhteen pääseikat. Synteesien avulla voidaan myös antaa vastaukset asetettuihin ongelmiin. Laaditut synteesit antavat myös perustan johtopäätöksille. (Hirsjärvi yms. 2010, 230.)

Validiteetin, eli mittarin tarkkuuden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin, eli mittauksen luotettavuuden avulla (Ojasalo ym. 2015, 105). Hirsjärvi ym. (2010, 231) käyttävät validiudesta myös termiä pätevyys. Tutkimus on validi, jos mittari tai tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä, mitä sen tulisi mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee, mikäli tutkimuksen toteuttamisesta esitetään tarkka kuvaus. Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustulokset ovat siis toistettavia. Reliabelius voidaan todistaa esimerkiksi silloin, jos samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, tai jos eri arvioijat saavat samanlaisen tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2010, 231 - 232.)

6 Tulokset

Tässä luvussa perehdytään Finnairin palvelun nykytasoon ja työntekijöiden osaamistasoon. Service Motivator -toiminnan vaikutuksesta palvelun laadukkuuteen kertoo Inflight Supervisor Joonas Nurmi. Hän kertoo myös Finnairin tuotekehittelyprosessista, ja siitä miten se on muuttunut.

Jotta Finnairin lennonaikaisen asiakaspalvelun tämänhetkinen laatutaso saatiin selvitettyä, perehdyttiin Finnairin saamiin asiakaspalautteisiin. Ensin tutkittiin miten Finnair kerää asiakaspalautteita. Tämän jälkeen tutkittiin itse palautteita, ja pyrittiin selvittämään mitä mieltä asiakkaat ovat Finnairin palvelun laadusta.

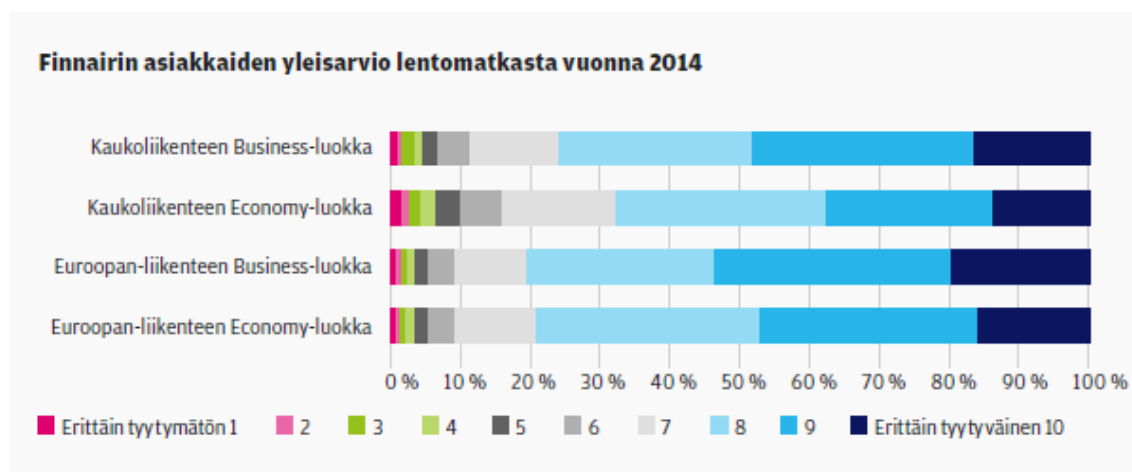
Service Motivator- ja Testlab -toiminnalla odotetaan olevan suuri vaikutus asiakaspalvelun laadun paranemiseen. Tämän vuoksi Service Motivatoreille suoritettiin kysely, jossa kartoitettiin

tiin heidän tämänhetkistä osaamista. Heiltä kysyttiin myös mielipiteitä jatkokoulutuksen suhteen. Kyselyn tulokset on esitetty tässä luvussa.

Tätä opinnäytetyötä varten pidettiin myös aivoriihi, johon osallistui neljä henkilöä. Aivoriihen avulla syntyi useita ajatuksia siitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Myös nämä tulokset on esitetty tässä luvussa.

6.1 Palvelun nykyinen laatutaso asiakkaan näkökulmasta

Jotta Finnairin palvelun nykyinen laatutaso saatiin selvitettyä, tutkittiin tässä opinnäytetyössä Finnairin saamia asiakaspalautteita. Asiakaspalautteiden seuraamisen yhtenä päätavoitteena Finnairilla on parantaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Asiakaspalautteilla on myös merkittävä rooli asiakaspalvelussa työskentelevän henkilökunnan motivoinnissa. Asiakastyytyväisyyden kokonaisarvio vuonna 2014 oli lähellä edellisvuosien tasoa, ja sille asetettu tavoite saavutettiin. Vuonna 2014 antoi 77 % asiakkaista kokemukselleen arvosanan 8 ja 10 välillä, kun skaala oli 1-10. Vuonna 2013 vastaava luku oli 76 %. Palvelun vahvuuksia oli muun muassa ystävällinen matkustamopalvelu. (Finnair 2015.) Finnairin asiakkaiden yleisarvio lentomatkastavuonna 2014 on esitetty kuviossa 3. Kuviossa arvio on jaoteltu erikseen kaukoliikenteen Business- ja Economy -luokkaan, sekä Euroopan liikenteen Business- ja Economy -luokkaan.



Kuvio 3: Finnairin asiakkaiden yleisarvio lentomatkastavuonna 2014 (Finnair)

Mittaamalla asiakastyytyväisyyttä ja jakamalla tuloksia Finnair pystyy tunnistamaan asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Tämän lisäksi asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttavat luomaan kokonaismielikuvan siitä, mikä asiakkaan kokema arvo lentoyhtiön palvelusta on. Finnair käyttää asiakastyytyväisyyden mittaamiseen muun muassa Customer Experience Trackeria (CET) sekä Airs@tia. (Finnair Intranet 2015.)

Customer Experience Tracker (CET) on online-tutkimus, joka lähetetään asiakkaille viikon sisällä heidän lentomatkastaan. Kysely lähetetään viikoittain tuhansille asiakkaille. Kysely toimii jatkuvan seurannan työkaluna, ja sen avulla on mahdollista tunnistaa vahvuudet ja kehitysalueet. Lisäksi sen avulla pystytään mittaamaan erilaisten muutosten vaikutusta asiakaskokemukseen. (Finnair Intranet 2015.)

Airs@t on tutkimus, joka mittaa asiakastytyväisyyttä. Siinä on mukana 23 lentoyhtiötä ja 27 lentoasemaa. Alrs@t -tutkimuksessa on yli 50 eri mitattavaa määrettä, ja sen avulla saadaan tietoa koko palveluketjun toimivuudesta. Tähän palveluketjuun sisältyy niin sanottu pre-flight-, in-flight- ja post-flight-vaiheet, eli asiakkaan kokemus lentomatkan suunnitteluvaiheesta aina hänen perille saapumiseen saakka. Airs@t -tutkimuksen avulla lentoyhtiöt saavat käsityksen siitä, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan eri palveluista, miten muut lentoyhtiöt pärjäävät tutkimuksessa, sekä millainen kilpailutilanne lentoalalla yleisesti ottaen on. (Finnair Intranet 2015.)

Skytrax on puolestaan ohjelma, joka arvioi lentoyhtiöiden palvelun ja tuotteiden laadun tasoa. Se on tehnyt lentoyhtiöiden laatuauditointia yli 20 vuotta. Auditointi suoritetaan tarkkojen standardien ja kokeneiden lentoalan ammattilaisten toimesta. Skytrax tarjoaa sekä yksityiskohtaisen analyysin lentoyhtiön tuotteesta ja palvelusta, että laajan laadullisen arvioinnin kaikista eri palveluelementeistä. Analyysi sisältää matkustajapolun kaikki eri vaiheet. (Finnair Intranet 2015.)

Tätä opinnäytetyötä varten tutkittiin Finnairin saamia asiakaspalautteita Etuma -ohjelman avulla. Asiakaspalautteissa keskityttiin kaukolentojen Business -luokan asiakkaiden antamiin palautteisiin, jotka koskivat henkilökunnan toimia ja asennetta. Näin ollen esimerkiksi tuotteisiin liittyvä palaute rajattiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakaspalautteista reilusti suurin osa on positiivisia, ja niitä tulee runsaasti. Tämän vuoksi positiivisia asiakaspalautteita tutkittiin ainoastaan kuukauden ajanjaksolta, 8.10-8.11.2015. Tämä riitti antamaan yleiskäsityksen siitä, mihin Finnairin asiakkaat ovat palvelussa tyytyväisiä. Jotta negatiivista asiakaspalautteista pystyttiin havaitsemaan trendejä ja yhteisiä tekijöitä, tutkittiin niitä pidemmältä ajanjaksolta, 7.6.-8.11.2015.

Kuten aiemmin todettiin, suurin osa Finnairin saamasta palautteesta on positiivista. Asiakkaat kokevat, että palvelu Finnairilla on laadukasta ja henkilökunta on palvelualtista. Lentohenkilökunta kykenee ottamaan asiakkaat huomioon yksilöinä, ja tarjoamaan henkilökohtaista palvelua lennon matkustajille. Asiakaspalautteiden mukaan henkilökunta toimii aktiivisesti taatakseen hyvää palvelua ja he kykenevät luomaan positiivisen ilmapiirin lennolle. Eräs palautteenantaja totesi: ”lukuisia pieniä palvelutapahtumia, jotka sujuivat erinomaisesti. Koin myös saaneeni erityistä huomiota henkilökunnalta eri tilanteissa.” Useassa palautteessa todettiin,

että palvelu lennolla oli ollut ”miellyttävää” ja ”ystävällistä.” Matkustamohenkilökunnan palveluasennetta kehitettiin myös useassa palautteessa.

Finnairin matkustamohenkilökunta saa myös negatiivista asiakaspalautetta. Vaikka monissa palautteissa palvelua kehitettiin laadukkaaksi ja ystävälliseksi, on asiakkaiden mielestä myös lentoja, jolloin palvelu ei täytä odotuksia. Suurin osa negatiivisista palautteista koskee palveluasennetta. Palvelun sanottiin olevan ”nihkeää”, ”välipitämätöntä” ja ”töykeää.” Useassa palautteessa tuli esiin koneiden keittiöistä kantautuneet äänet. Tarjoilun valmistelussa syntyy palautteiden mukaan usein melua, joka häiritsee matkustajia. Myös matkustamohenkilökunnan keskustelut kuuluvat matkustajille häiritsevästi. Joillain lennoilla palvelu koettiin hitaaksi ja toimimattomaksi. Erityispyyntöjen toteuttaminen oli myös ongelmallista monien palautteiden perusteella: ”minulla ei ollut peittoa enkä saanut sellaista kuin vasta kolmannella yrittämällä.” ”Business-luokan tuoli ei toiminut, henkilökunnalta ei saanut asiaan apua. He vain siirsivät ongelmaa aina seuraavalle ja lopulta eivät osanneet ratkaista ongelmaa.” Lennolla saatavan palvelun laatu riippui myös henkilöstä: ”henkilökunnan palveluasenteessa on yksittäisten henkilöiden välillä suuria eroja”, ”yksi nuori miespuolinen stuertti oli ystävällinen, muut eivät.” Myös henkilökunnan väsyneestä olemuksesta annettiin palautetta, kuten myös habituksesta ja virkapuvun epäsiisteydestä. Kiireen tuntu koettiin niin ikään häiritseväksi tekijäksi.

6.2 Organisaation näkökulma palvelun laadun kehittämisestä

Service Motivator- ja Testlab -toiminnalla pyritään Inflight Supervisor Joonas Nurmen mukaan ensisijaisesti asiakastytytyväisyyden parantamiseen. ”Service Motivator toimii uusien konseptien kehittäjänä, testaajana ja jalkauttajana”, toteaa Nurmi. Tuotekehitysprosessin parantaminen ja työtyytyväisyyden lisääminen on myös olennaista. Edellisten lisäksi tavoitteena on myös kustannussäästöt, jotka syntyvät Nurmen mukaan siitä, että yritys pystyy tekemään entistä parempia hankintoja. Aiemmin uusia tuotteita ja tavaroita saatettiin hankkia ilman, että niiden toimivuutta testattiin kunnolla lentokoneolosuhteissa. (Nurmi 2015.)

Sen lisäksi, että Testlab- ja Service Motivator -toiminnalla päästään valmiimpiin konsepteihin ja toimivimpiin prosesseihin, Nurmi uskoo sen myös vaikuttavan positiivisesti työtytytyväisyyteen. Tämä toimintamalli antaa lentävälle henkilöstölle niin ikään mahdollisuuden edetä ural- la, ja toimia eri tehtävissä lentotyön ohella. (Nurmi 2015.)

Tulevaisuudessa, kun Service Motivatorit ovat olleet vielä vahvemmin mukana kehittämässä eri prosesseja ja konsepteja, tulee heistä sen alan asiantuntijoita. He pystyvät selventämään muille lentoemännille ja stuerteille miksi tiettyjä muutoksia tehdään ja mihin niillä pyritään. Service Motivatoreille annetaan vastaisuudessa enemmän Business -luokan palveluun liittyvää

koulutusta. Koulutuksessa oppimaansa tietoutta Service Motivatorit jalkauttavat lennoille. Näin toivotaan, että toimintatavat siirtyisivät käytäntöön myös muun lentävän henkilökunnan pariin. (Nurmi 2015.)

Tuotekehitysprosessi tulee miettiä tarkkaan, jotta siinä voidaan huomioida kehitettävän palvelun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Myös missä-ulottuvuus tulee huomioida prosessin aikana. On tärkeää, että asiakas on lähtökohtana palvelun kehittämisessä. Kuuntelemalla asiakasta voidaan tunnistaa heidän tarpeensa. Palvelun kehittämisestä tulee olla hyötyä myös yritykselle. Mikäli yritys panostaa suuren summan uuteen palveluun tai tuotteeseen, mutta asiakasuskollisuus ei parane, tai yritys ei saa uusia asiakkaita, ei voida sanoa palvelun kehittyneen laadukkaammaksi.

Jotta palvelu pysyy laadukkaana, tulee sitä kehittää säännöllisesti. Finnairilla on kaupallisella osastolla oma organisaatio, joka vastaa tuote- ja palvelukehityksestä. Tuote- ja palvelukehitys tapahtuu tarkkaan kuvatun prosessin mukaan, kertoo Inflight Supervisor Nurmi. Nurmi kuvaa tuotekehitysprosessia ”tunneliksi”, johon kerätään paljon ideoita, tehdään taustatutkimuksia, markkinatutkimuksia, ja kerätään ideoita sekä asiakkailta että henkilökunnalta. ”Tunnelissa” on eri portteja ja vaiheita, jotka kaikki tulee läpäistä, ennen kuin uusi tuote tai palvelu otetaan käyttöön. Testlabin jäsenet pääsevät jo varhaisessa vaiheessa mukaan tuotekehitysprosessiin. Aikaisemmin lentävä henkilökunta pääsi prosessiin mukaan vasta loppuvaiheessa, jolloin tuote oli jo melkein suunniteltu valmiiksi. (Nurmi 2015.)

”Tuotetestausta on aina tehty”, sanoo Nurmi. Nykyään sitä tehdään siten, että tulosten mittaaminen ja todentaminen on helpompaa. Sitä tehdään myös paljon systemaattisemmin ja laajemmassa skaalassa kuin aiemmin. ”Nyt voidaan lähettää vaikka 30 testilentoa yhden viikon aikana”, toteaa Nurmi. Testilennoille on tarkat mittarit, eikä tuloksia mitata pelkästään ”fiilispohjalta.” Tärkeää on ottaa huomioon myös se, miten muutokset vaikuttavat eri sidosryhmiin. (Nurmi 2015.)

Palveluja kehitettäessä kaiken lähtökohtana on asiakasnäkökulma. Asiakas on ”tekemisen keskiössä”, toteaa Nurmi. Asiakastytyväisyyttä mitataan jatkuvasti, ja muutoksia tuotteeseen ja palveluihin tehdään tarvittaessa. Riippuen kehityskohteesta, palveluja ja tuotteita kehitetään eri tavalla. Mikäli kyseessä on mittava ja rahallisesti merkittävä muutos, testataan tuotetta tai palvelua ensin vähän aikaa, jotta nähdään miten asiakastytyväisyys muuttuu. Jos asiakastytyväisyys paranee, testijaksoa pidennetään. Vasta tällöin voidaan nähdä, nouseeko asiakastytyväisyys pysyvästi. Mikäli asiakastytyväisyys pysyy korkealla tasolla, pohditaan vielä erikseen, tuoko muutos yritykselle lisää asiakkaita, tai parantaako se asiakasuskollisuutta. (Nurmi 2015.)

6.3 Osaamistaso työntekijöiden näkökulmasta

Jotta Service Motivatoreiden osaamistaso saatiin selvitettyä, tehtiin heille kysely, jossa tätä asiaa kartoitettiin. Kysely löytyy liitteestä 3. Tässä luvussa paneudutaan tämän kyselyn tuloksiin. Kysely koostui väittämistä ja avoimista kysymyksistä. Kyselyn väittämät perustuvat Grönroosin laadukkaan palvelun seitsemään kriteeriin.

Service Motivatoreille suoritettun kyselyn kaksi kysymystä olivat: ”minkälaista koulutusta toivoisit saavasi, jotta pystyisit kehittämään rooliasi Service Motivatorina ja Testlabin jäsenenä?”, sekä ”mitä hyötyä uskot Service Motivator- ja Testlab -toiminnan tuovan omaan työnkuvaasi?” Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin saamaan konkreettisia ideoita siitä, minkälaista koulutusta Service Motivatorit toivoivat saavansa. Toisen kysymyksen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä lisäarvoa lentoemännät ja stuertit kokivat, että Service Motivatorin toimenkuva tuo heidän työhönsä. Tietoa voidaan käyttää hyväksi jatkokoulutuksessa sekä mahdollisissa uusissa Service Motivator -hauissa.

Kysely lähetettiin kaikille Service Motivatoreille työsähköpostiin. Vastausaikaa annettiin yksi viikko, ja kyselystä muistutettiin vielä kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä. Kyselyssä käytettiin työkaluna Digium -verkkokyselyohjelmaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 95 Service Motivatoria, jolloin vastausprosentiksi saatiin 67,37.

6.3.1 Laadukkaan palvelun väittämien tulokset

Finnairin Service Motivatoreille suoritettussa kyselyssä haluttiin ensin selvittää, minkälainen näkemys Service Motivatoreilla on omasta osaamisestaan. Service Motivatoreille esitettiin kahdeksan väittämää, jotka perustuvat Grönroosin laadukkaan palvelun seitsemään kriteeriin. Kun Service Motivatoreiden nykyinen osaamisen taso on tiedossa, voidaan sen perusteella ryhtyä suunnittelemaan jatkotoimenpiteitä toimenkuvan kehittämistä varten realistiselta pohjalta. Näin ollen jatkokehitysideat ovat myös parhaiten toimivia ja relevantteja.

Grönroosin laadukkaan palvelun ensimmäinen kriteeri liittyy työntekijän ammattimaisuuteen ja taitoihin. Service Motivatoreiden toimenkuva on kaksijakoinen, sillä siihen liittyy sekä työskentely Business-luokassa että Testlab -toiminta. Tämän vuoksi kysymys jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin, minkälainen osaamisen taso Service Motivatoreilla on työskentelyyn Business -luokassa. Tulokset on esitetty kuviossa 4.

1. Ammattimaisuus ja taidot (työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot, jotta asiakaspalvelu on ammattitaitoista) A. Ammatillinen osaamiseni on tasolla, jota businessluokan palvelussa edellytetään.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	8	8,42%					
3.	Hyvä	52	54,74%					
4.	Erinomainen	35	36,84%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 4: Väittämä 1A, ammattimaisuus ja taidot (Jouppi)

Kuten kuviosta 4 huomataan, suurin osa Service Motivatoreista kokee, että heillä on hyvä tai erinomainen ammattitaito Business-luokassa työskentelyyn. Suurin osa vastaajista (54,74 %) koki, että heidän ammattitaitonsa on hyvällä tasolla. 36,84 % vastaajista koki, että heidän ammattitaitonsa on erinomaista. 8,42 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän ammatillinen osaamisensa on kohtalaisella tasolla. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heidän osaamisensa on välttävää. Tuloksista voidaan päätellä, että Finnairin tähän asti antama palvelukoulutus on ollut erinomaista. Tuloksissa täytyy toki huomioida se tosiasia, että moni nykyinen Service Motivator on aiemmin työskennellyt Service Chefinä. (Service Chefeille annettiin vankka ja kattava Business-luokan palvelukoulutus. Tämä toimenkuva lopetettiin joitakin vuosia sitten.)

Ensimmäisen väittämän toinen osa liittyi työskentelyyn osana Testlab -ryhmää. Siinä haluttiin selvittää, minkälaiset taidot Service Motivatoreilla on työskennellä Testlabin jäsenenä. Tulokset on esitetty kuviossa 5.

B. Olen saanut oikeanlaista koulutusta, jottakykenen työskentelemään osana Testlab-ryhmää

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	2	2,11%					
2.	Kohtalainen	20	21,05%					
3.	Hyvä	56	58,95%					
4.	Erinomainen	17	17,89%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 5: Väittämä 1B, ammattimaisuus ja taidot (Jouppi)

Verrattuna väittämään 1A, on väittämän toisessa osassa enemmän hajontaa. Testlab -toiminta on Finnairilla uutta, ja moni Service Motivator koki toiminnan haasteelliseksi. Tästä huolimatta vajaa viidennes vastaajista (17,89 %) koki, että heillä on erinomaiset taidot työskennellä Testlabin jäsenenä. Enemmistö vastaajista (58,95 %) oli sitä mieltä, että heidän taitonsa on hyvällä tasolla. 21,05 % koki osaavansa työskennellä Testlab -ryhmässä kohtalaisesti, ja 2,11 % välttävästi.

Perustuen ensimmäisen väittämän kahden osion tuloksiin, voidaan todeta, että tulevaisu Service Motivator -koulutuksissa tulisi panostaa enemmän Testlab -toiminnan harjoittamiseen. Service Motivatorit kokevat olevansa palvelualan ammattilaisia, mutta Testlab -toiminta on vieraampaa. Avoimissa kysymyksissä, jotka esitettiin väittämien jälkeen, toivottiin kuitenkin huomattavasti enemmän palvelupuolen koulutusta, kuin Testlab -toiminnan harjoitusta. Avoimien kysymysten kommentteihin palataan myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Väittämä 2, asenteet ja käyttäytyminen, liittyi työntekijöiden kykyyn ratkaista ongelmat asiakkaat huomioon ottaen. Työntekijän asenne on tärkeä osa laadukasta palvelua. Tällä väittämällä selvitettiin se, miten Service Motivatorit kokevat oman asenteensa vaikuttavan asiakkaan viihtyvyyteen lennolla. Tulokset on esitetty kuviossa 6.

2. Asteet ja käyttäytyminen (työntekijöiden kyky ratkaista ongelmat spontaanisti ja asiakkaat huomioon ottaen) Koen, että oma asenteeni vaikuttaa asiakkaan viihtymiseen lennolla.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	0	0,00%					
3.	Hyvä	21	22,11%					
4.	Erinomainen	74	77,89%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 6: Väittämä 2, asenteet ja käyttäytyminen (Jouppi)

Service Motivatorit ovat joukko vapaaehtoisia, jotka ovat halunneet hakeutua tehtävään. Heidät on valittu suuresta joukosta valintakokeiden perusteella. Tämän vuoksi väittämän 2 vastaukset olivat odotettavissa. Lähes 78 % vastanneista oli sitä mieltä, että he pystyvät omalla asenteellaan vaikuttamaan erinomaisesti viihtyisän ilmapiirin luomiseen lennon aikana. Reilu viidennes (22,11 %) koki vaikuttamiskykynsä hyväksi. Vaikkakaan kukaan vastaajista ei kokenut osaamistasoaan kohtalaiseksi tai välttäväksi, tulisi tähän reiluun viidennekseen, joka koki osaamistasonsa olevan hyvä, kiinnittää huomiota. Näin ollen, kehitettäessä Service Motivato-reiden toimenkuvaa, voisi koulutuksissa kiinnittää huomiota myös oman asenteen vaikuttavuuteen. Tämä on erityisen tärkeää Testlab -toiminnassa, sekä uusien toimintatapojen jalkauttamisessa käytäntöön.

Väittämässä 3 kysyttiin Service Motivato-reiden osaamista liittyen palvelutilanteisiin eri kulttuurien edustajien kanssa. Matkustamopalvelutyössä kohdataan päivittäin asiakkaita useasta eri kulttuurista, ja asiakaskohtauksissa eri kulttuurien tuntemus on tärkeää. Väittämän tulokset on esitetty kuviossa 7.

3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden (työntekijä kykenee toimimaan tavalla, joka helpottaa palvelun saamista) Pystyn palvelemaan joustavasti eri kulttuureista tulevia asiakkaita

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	3	3,16%					
3.	Hyvä	48	50,53%					
4.	Erinomainen	44	46,32%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 7: Väittämä 3, lähestyttävyys ja joustavuus (Jouppi)

Väittämän 3 tulokset kertovat Service Motivatoreiden korkeasta ammattitaidosta ja vankasta vieraiden kulttuurien tuntemuksesta. Lähes 97 % vastaajista koki pystyvänsä palvelemaan vieraita kulttuureja edustavia asiakkaita hyvin tai erinomaisesti. Ainoastaan 3,16 % koki osaamistasonsa olevan kohtalainen. Kuitenkin avoimissa kommentteissa, jotka esitetään myöhemmin tässä opinnäytetyössä, toivottiin erittäin paljon lisää kulttuurikoulutusta. Vaikka osaaminen on hyvällä tasolla, on halu oppia lisää vieraista kulttuureista suuri. Tähän tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuuden koulutuksissa.

Kuviossa 8 on esitetty vastaukset väittämään 4, luotettavuus. Usein Business-luokan matkustaja lentää paljon, ja hän tietää mitä lennolla tulee tapahtumaan. Hänellä saattaa olla myös korkeat odotukset palvelun laadun suhteen. Siksi on tärkeää, että työntekijä on perehtynyt ohjeistuksiin ja proseduureihin, ja tietää miten Business-luokassa työskennellään.

4. Luotettavuus (asiakas tietää mitä palveluprosessissa tapahtuu) Tunnen ja tiedän businessluokan ohjeistuksen, proseduurit ja tarjoiluetiketin.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	7	7,37%					
3.	Hyvä	44	46,32%					
4.	Erinomainen	44	46,32%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 8: Väittämä 4, luotettavuus (Jouppi)

Myös väittämä 4 kertoo Service Motivatoreiden korkeasta ammattitaidosta ja siitä, että he uskovat omaan osaamiseensa. 46,32 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tietämyksensä Business-luokan ohjeistuksesta ja proseduureista, sekä tarjoiluetiketistä on hyvällä tasolla. Erinomainen tietämys edellä mainituista asioista oli niin ikään 46,32 %:lla vastaajista. 7,37 % vastaajista oli sitä mieltä, että he tuntevat Business-luokan palveluproseduurin ja tarjoiluetiketin kohtalaisesti. Tämän väittämän tulokset ovat jälleen hieman ristiriidassa myöhemmin palattaviin avoimien kommenttien kanssa. Vaikka proseduurit ja palveluetiketti on hallinnassa, niihin liittyvää lisäkoulutusta toivottiin silti.

Väittämässä 5 oli kyse palvelun normalisoinnista. Siinä kysyttiin Service Motivatoreiden kykyä toimia ammattimaisesti haastavissa asiakastilanteissa. Haastavien asiakastilanteiden hoitaminen lentokoneessa voi olla hankalaa, sillä keinot tilanteen normalisoinniksi ovat yleensä hyvin rajalliset. Vastaukset on esitetty kuviossa 9.

5. Palvelun normalisointi(asioiden mennessä pieleen palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin) Kykenen hoitamaan haastavat asiakastilanteet ammattimaisesti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	11	11,58%					
3.	Hyvä	51	53,68%					
4.	Erinomainen	33	34,74%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 9: Väittämä 5, palvelun normalisointi (Jouppi)

Kuten edellä mainittiin, haastavien asiakastilanteiden normalisointi lentokoneolosuhteissa voi olla vaikeaa. 11,58 % vastaajista koki, että heidän osaamistasonsa tällä alueella on kohtalainen. Reilu enemmistö, 53,68 %, vastaajista koki, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla. Erinomaiseksi osaamisensa koki 34,74 %. Tulevissa Service Motivatoreiden koulutuksissa tulisi-kin keskittyä harjoittelemaan haastavia asiakaspalvelutilanteita.

Väittämä 6 liittyi palvelumaiseman vaikutukseen laadukkaassa asiakaspalvelussa. Vaikkakaan työntekijät eivät pysty vaikuttamaan esimerkiksi lentokoneen sisäilmeeseen, voivat he vaikuttaa pienempiin yksityiskohtiin, kuten tarjoilukärryjen ulkonäköön, snack barien näyttävyys- ja wc:iden siisteyteen ja varusteluun. Väittämän tulokset on esitetty kuviossa 10.

6. Palvelumaisema(palveluntarjoajan fyysinen ympäristö tukee asiakkaan myönteistä kokemusta) Pystyn luomaan palvelumaisemasta kauniin (esim. tarjoilukärryjen ja snack barien rakentaminen, wc:iden varustelu).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	2	2,11%					
2.	Kohtalainen	12	12,63%					
3.	Hyvä	41	43,16%					
4.	Erinomainen	40	42,11%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 10: Väittämä 6, palvelumaisema (Jouppi)

Kauniin palvelumaisen luomisessa koettiin jonkin verran haasteita. Vaikkakin yli 85 % koki osaamistasonsa tällä alueella hyväksi tai erinomaiseksi, reilu kaksi prosenttia koki osaamistasonsa ainoastaan välttäväksi. 12,63 % koki, että heidän osaamisensa oli kohtalaisella tasolla.

Koska palvelumaisemalla on tärkeä merkitys laadukkaassa palvelussa, tulisi Service Motivato-
reiden koulutuksissa perehtyä siihen, miten palvelumaisemasta voidaan luoda viihtyisä.

Viimeisessä väittämässä oli kysymys maineesta ja uskottavuudesta. Väittämänä oli: tunnen
finnairilaisen tavan toimia, ja tiedän yrityksen arvot. Vastaukset väittämään on esitetty kuvi-
ossa 11.

**7. Maine ja uskottavuus(asiakas luottaa palveluntarjoajan toimiin ja hyväksyy yrityksen arviot) Tunnen
finnairilaisen tavan toimia, ja tiedän yrityksen arvot.**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Välttävä	0	0,00%					
2.	Kohtalainen	5	5,26%					
3.	Hyvä	40	42,11%					
4.	Erinomainen	50	52,63%					
	Yhteensä	95	100%					

N=95

Kuvio 11: Väittämä 7, maine ja uskottavuus (Jouppi)

Service Motivatorit tuntevat finnairilaisen tavan toimia pääsääntöisesti joko erinomaisesti,
52,63 %, tai hyvin, 42,11 %. Ainoastaan 5,26 % vastaajista koki, että he tuntevat Finnairin ar-
vot kohtalaisesti. Vastauksista voidaan päätellä, että aiemmissa koulutuksissa on onnistuttu
välittämään Finnairin arvot työntekijöille kiitettävästi. Service Motivatorit tietävät, miten
finnairilaisten arvojen tulee näkyä päivittäisissä palvelutilanteissa.

6.3.2 Service Motivatoreiden näkemyksiä toimenkuvasta

Service Motivatoreille suoritettuna kyselyn avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin ensinnäkin,
minkälaista koulutusta Service Motivatorit toivoisivat saavansa tulevaisuudessa. Toiseksi ha-
luttiin tietää, mitä lisäarvoa Service Motivatorit uskovat tämän toimenkuvan tuovan heidän
työhönsä. Koska Service Motivatorin toimenkuva on uusi, on näillä tiedoilla suuri merkitys
pohdittaessa toimenkuvan tulevaisuutta ja jatkokoulutuksia.

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli: ”minkälaista koulutusta toivoisit saavasi, jotta pystyisit
kehittämään rooliasi Service Motivatorina ja Testlabin jäsenenä?” Tähän kysymykseen saatiin
vastauksia 84 kappaletta. Vastauksissa oli havaittavissa kaksi selkeästi erottuvaa teemaa, Bu-
siness-luokan palveluun liittyvä koulutus ja kulttuurikoulutus.

45 vastaajaa toivoi saavansa lisää ruokaan, viiniin ja yleisesti ottaen Business-luokan palve-
luun ja proseduureihin liittyvää koulutusta. ”Ruokatarjoilu on olennainen osa J-luokan palve-
lua”, mainittiin eräessä vastauksessa. Ruokien ja viinin oikeaoppinen yhdistäminen oli mainit-
tu monessa vastauksessa. Samaten toivottiin uutta viinitastingia aina viinien vaihtuessa. Lisä-

tietoa haluttiin myös uusien menyiden taustoista ja filosofiasta: ”toivoisin lisätietoa ’taustalla tapahtuvista asioista’, esim. asiat jotka ovat vaikuttaneet menyihin tai viinivalintoihin.” Käytännön esimerkkinä menyiden esittelystä mainittiin video, jota voitaisiin esittää Finnairin sisäisillä tiedotuskanavilla. Koulutuksen tulisi olla ”kehittävää ja kannustavaa”, sellaista ”joka parantaa tietämystäni ruoista ja viineistä.” Viinien ohella toivottiin myös lisätietoa muusta juomavalikoimasta ja ”vinkkejä erilaisiin drinkkeihin.”

Monessa vastauksessa korostettiin palvelu- ja tarjoilu-etiketin tärkeyttä. Eräissä vastauksessa toivottiin ”tarjoilijan koulutusta vastaavaa koulutusta”, sillä lentokoneympäristössä pyritään yhä ravintolamaisempaan suuntaan. Toinen vastaaja toivoi, että ”koulutus voisi olla vielä enemmän detaljeihin menevää palvelu-etiketti- ja viinikoulutusta.” Yleisesti ottaen toivottiin myös koulutusta, joka tukee Service Motivatorin roolia Business-luokassa työskentelyyn. Eräs vastaaja toivoi yhteistyötä jonkin oppilaitoksen kanssa, ”jotta voisin halutessani kehittää osaamistani ja hankkia esim. restonomi-tutkinnon työn ohessa.”

Tarjoilujen kauniiseen esille laittoon toivottiin myös vinkkejä: ”syventävää koulutusta business-luokan palveluun, tarjoilutapoihin, esillepanoon ja kokonaisuuden hallintaan.” Annosten ainesosat ja valmistustavat kiinnostivat myös. Muutamissa vastauksissa mainittiin, että cateringvierailu voisi olla hyödyllinen. Eräs vastaaja totesi: ”Enemmän tietoa taustaorganisaation työstä ja toimintatavoista.” Toinen vastaaja toivoi: ”LSG:n edustajien tai muiden palveluketjun edustajien tapaamisia.” Tällaisen toiminnan koettiin tuovan ”taustatietoa asioille ja yhteistyön paranemista.”

Taustaorganisaatioon tutustuminen kehittäisi Service Motivatoreiden roolia myös Testlab -ryhmän jäsenenä. Testlab -toimintaan liittyvää koulutusta toivottiinkin yhdeksässä vastauksessa. Eräs vastaaja toivoi parempaa tuntemusta koko tuotekehitysprosessista. Toinen vastaaja koki, että ”työnantajan visiot” ja ”kilpailijoiden strategiat” ja näiden tunteminen toisivat lisäarvoa Testlab -ryhmän jäsenenä toimimiseen. Kolmas vastaaja koki, että ”läpinäkyvä viestintä strategisista linjauksista ja tiedonkulku myös keskeneräisistä projekteista” helpottaisi Service Motivatorin toimenkuvaa. Testilennoille toivottiin, että niille saataisiin ”hyvä ennakkobriiffaus.” Olisikin tärkeää selvittää, minkälaista tietoa testilennoilta haetaan ja miten tuloksista raportoidaan. Tärkeää on ylipäättään tehdä selväksi, miksi mahdollisia muutoksia nykykäytäntöihin halutaan tehdä.

24 vastaajaa toivoi saavansa lisää kulttuurikoulutusta. ”Kulttuurierojen tietämys on aina paikallaan”, todettiin eräissä vastauksessa. ”Asiakkaan kohtaaminen eri kulttuureissa ja tarjoilutilanteissa” toisi erään vastaajan mukaan innostuneisuutta ja lisämotivaatiota Service Motivatorina työskentelyyn. Kulttuuritietouden lisäämisen lisäksi kaivattiin kieliopetusta: ”brush-

up:ia kauniiseen ja ammattimaiseen englanninkieleen, tilanne-englantia asiakkaan kohtaamiseen ja tarjoilutilanteeseen.”

Kulttuurikoulutukseen liittyy olennaisesti haastavat asiakaspalvelutilanteet ja niiden hoitaminen oikeaoppisesti. Neljä vastaajaa toivoi saavansa lisää koulutusta erilaisiin haastaviin asiakaspalvelutilanteisiin. Eräs vastaaja toivoi saavansa lisää koulutusta vuorovaikutustaidoista. Tällainen koulutus sopisikin erinomaisesti haastavien asiakastilanteiden harjoitteluun. Myös esiintymiskoulutus, joka mainittiin yhdessä vastauksessa, toisi lisävarmuutta asiakkaan kohtaamiseen.

Service Motivatorin rooli motivoijana koettiin tärkeäksi monessa vastauksessa, ja tähän rooliin kaivattiin myös lisäopetusta. ”Miten motivoidaan muut, kun kollega tai esimies on vastarannan kiiski?”, kysyi eräs vastaaja. ”Kun on faktat tiedossa, niin on helpompaa ohjeistaa muita”, jatkoi sama vastaaja. Toinen vastaaja puolestaan halusi oppia ”miten motivoin muita miehistönjäseniä työskentelemään siten, että lennon tavoitteet saavutetaan.” Vuorovaikutustaidot ovat myös edellisten kaltaisissa tilanteissa tärkeässä asemassa. Työmotivointiin vaikuttavat koulutukset, joita Service Motivatorit ovat jo saaneet, koettiin erittäin hyviksi. Tällaista kaivattiin myös lisää. ”Oman itsensä kehittäminen työyhteisön jäsenenä” koettiin niin ikään tärkeäksi. Eräässä vastauksessa haluttiin ”kehittää omia toimintatapoja ja ylläpitää motivointia itsellä ja kollegoilla.” Jotta näin tapahtuisi, tulisi vastaajan mukaan paneutua tavoitteisiin tarkemmin. Yhdessä vastauksessa toivottiin myös Service Motivatorin toimenkuvan selkeyttämistä.

Yksittäisinä kommentteina tulevilla koulutuksissa toivottiin käsiteltävän koneiden teknisiä laitteita ja niiden toimintaa. Myös grooming-koulutusta toivottiin, jotta voitaisiin ”parantaa (motivoida) koko miehistön habituksen tasoa.” Yleisesti koulutuksesta todettiin, että ”koulutus ja jatkuva uuden oppiminen antaa minulle koko ajan parempaa ammattitaitoa ja osaamista erilaisissa työhöni liittyvissä tilanteissa.” ”Koulutus ei välttämättä tarvitsisi aina olla myöskään varsinaista koulutusta, vaan se voisi olla epävirallinen tapaaminen, jossa Service Motivatorit ja CPU:t voisivat keskustella tärkeäksi kokemista asioista.”

Toinen kysymys oli: ”mitä hyötyä uskot Service Motivator- ja Testlab -toiminnan tuovan omaan työnkuvaasi? Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 85 kappaletta. Tämän kysymyksen vastausten perusteella voidaan edelleen kehittää tulevia koulutuksia. Saatuja vastauksia voidaan käyttää myös hyväksi, kun tulevaisuudessa mahdollisesti rekrytoidaan lisää Service Motivatoreita.

26 vastaajaa koki, että Service Motivatorin rooli toi lisää motivaatiota työhön. Eräs vastaaja totesi, että ”lisää motivaatiota kehittää itseäni työssäni, koska nyt koen myös voivani vaikut-

taa siihen. Aktiivisempaa osallistumista kuin vain oman osuuteni hoitaminen.” Toinen vastaaja koki, että toimenkuva ”syventää osaamistani sekä todella motivoi tekemään parhaansa. Lisää ammatillista itsearvostusta ja ammattiylpeyttä.”

Yhdeksän vastaajaa koki, että toimenkuva tuo lisää haastetta työhön. ”Uusia haasteita ja mielekkyyttä työhön” ja ”mielestäni tämä tehtävä antaa uutta haastetta työhön ja samalla tuntuu että pystyy vaikuttamaan enemmän esim. palveluproseduureihin”, todettiin vastauksissa. Eräs vastaaja koki, että Service Motivatorin rooli ”lisää työmotivaatiota, syventää omaa osaamista, sitouttaa yritykseen, innostaa jakamaan tietoutta työtovereille.”

Paremmat vaikutusmahdollisuudet mainittiin kahdeksassa vastauksessa. ”Uskoa siihen, että palvelun laatu on tärkeää. Uskoa vaikuttamismahdollisuuteen”, totesi eräs vastaaja. Toinen vastaaja koki, että toimenkuva ”antaa kokonaiskuvan ja uskoa siihen, että asioihin voi vaikuttaa.” Eräessä kommentissa todettiin seuraavasti: ”koen, että edes vähän pystyn vaikuttamaan työhöni ja sen sujuvuuteen ja järkeistämiseen!”

Tiivistetysti voidaan todeta, että suurin osa Service Motivatoreista toivoi saavansa lisää Business-luokan palveluun ja proseduureihin liittyvää koulutusta. Eri kulttuureihin liittyvä koulutus oli niin ikään erittäin toivottua. Testlab -toimintaa tukevaa koulutusta, kuten parempaa tietämystä tuotekehitysprosessista ja yhteistyökumppaneista, toivottiin jonkin verran. Tärkeänä koettiin myös lisäkoulutus liittyen Service Motivatorin rooliin työyhteisön motivoijana. Vastausten perusteella Service Motivatorin toimenkuva lisäsi työmotivaatiota ja haasteita. Se antoi vastaajien mukaan myös paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

6.4 Aivoriihi

Tätä opinnäytetyötä varten kolme Service Motivatoria ja yksi CPU kokoontui yhteen kehittämään Service Motivatorin toimenkuvaa aivoriihen avulla. Aivoriihi kuuluu luoviin ongelmanratkaisumenetelmiin. Sen tarkoituksena on tuottaa ideoita ryhmissä. Aivoriihikokouksessa ideoidaan ratkaisua tilanteeseen tai ongelmaan, jonka toivotaan muuttuvan. Ideat voivat olla myös lennokkaita, eivätkä kaikkien ideoiden tarvitse olla toteuttamiskelpoisia. (Lavonen, Meisalo & al 2015.)

Tätä tehtävää varten pidetty aivoriihi suoritettiin pöydän ympärillä, ja siinä käytettiin esimerkkinä Lavonen, Meisalo & al:n mallia. Kukin ryhmän jäsen kirjoitti paperilapulle yhden idean tai ajatuksen ja laittoi sen oikealle puolelleen. Omien ideoiden loputtua ryhmän jäsen otti vasemmalta puolelta naapurin tuottaman idealapun ja lähti kehittämään sitä edelleen. Lopuksi ideakortit lajiteltiin ja arvioitiin.

Yhtenä voimakkaana kehityskohteena nähtiin finnairilaisen palvelukulttuurin vahvistaminen. Finnair on kansainvälinen lentoyhtiö, jossa on sekä asiakkaita että työntekijöitä useasta eri maasta ja kulttuurista. Noudattamalla pelkästään suomalaisen kulttuurin mukaisia arvoja ja tapoja ei synny hyvää asiakaspalvelua. Ryhmä pohtikin, että yrityksen tulisi luoda oma selkeä Finnair-kulttuuri, jonka arvojen mukaan toimittaisiin. Tällainen palvelukulttuuri voisi olla sekoitus itä- ja länsimaista kulttuuria, jossa on otettu huomioon useamman kulttuurin erityispiirteet. Uuden kulttuurin luominen on aikaa vievää, mutta Service Motivator- ja muun palvelukoulutuksen puitteissa sitä voitaisiin tuoda vähitellen esiin. Selkeyttämällä Finnairin arvoja ja tuomalla ne esiin jokapäiväisissä palvelutilanteissa, voitaisiin tätä uutta kulttuurimallia jalkauttaa työntekijöiden pariin. Yrityksen työntekijöille tulisi siis olla mahdollisimman tarkasti selvillä, mitä Finnair haluaa että sen palvelu on. Service Motivatorit voisivat olla etujoukoissa tässä prosessissa.

Osana palvelukulttuurimuutosta koettiin, että proseduurien sijaan standardit ovat tärkeämpiä. Ryhmä puhui paljon palvelun tasalaatuisuudesta. Tärkeää on, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Asiakkaat ovat kuitenkin usein eri mieltä siitä, mitä hyvä palvelu on. Jos työntekijät voisivat ottaa omat parhaat puolensa käyttöön palvelutilanteessa sen sijaan, että keskittyttäisiin prosedureihin, palvelusta tulisi luontevampaa, ja asiakas kokisi sen positiivisena asiana. Tiedyt määrätyt palvelustandardit tulee olla määriteltynä, mutta siihen miten ne toteutetaan, voitaisiin käyttää enemmän luovuutta. Ryhmä pohti, että voitaisiin järjestää kokeilu, jossa purseri yhdessä Service Motivatoreiden kanssa päättäisi, miten palvelu kyseisellä lennolla suoritetaan, kuitenkin niin, että standardeja noudatetaan. Ryhmän mielestä yllätyksellisyys luo positiivisia kokemuksia. Ei ole välttämätöntä, että asiakas aina tietää etukäteen mitä tapahtuu.

Edelleen ryhmä pohti, että Service Motivator -koulutuksissa voitaisiin keskittyä Service Motivatoreiden henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja kehittää niitä edelleen tavalla, joka auttaisi Service Motivatoreita suoriutumaan palvelutilanteista hänelle luontevimmalla mahdollisemmalla tavalla. Tällöin palvelutilanteesta tulisi välitön ja aito. Jokaisella työntekijällä on vastuu itsestään ja omasta olemisestaan. Omien voimavarojen selvittämisen avulla Service Motivatoreiden toimenkuva motivaattorina olisi myös entistä tehokkaampaa.

Tärkeäksi asiaksi Service Motivator -toiminnassa koettiin myös tiedon jakaminen muille. Kuten Inflight Supervisor Nurmi haastattelussa totesi, Service Motivatorit toimivat uusien toimintatapojen jalkauttajina. Service Motivator -koulutuksessa voitaisiin keskittyä siihen, miten muutoksista tiedotetaan eteenpäin, ja kuinka kollegoita saadaan motivoitua tekemään asioita uudella tavalla. Koulutuksessa tulisi panostaa myös siihen, miten eri ihmistyyppien kanssa tulisi toimia. Käytännön ratkaisuna tässä voisi olla eräänlainen improvisaatioteatteri, jossa harjoiteltaisiin kanssakäymistä erilaisten ihmisten kanssa. Tällainen harjoituksen avulla voidaan harjoitella myös erilaisten asiakkaiden kohtaamista.

Improvisaatiokoulutuksen tehokkuuden vahvistaa myös Dalyn, Groven, Dorschin ja Fiskin suorittama tutkimus (2009), jossa irlantilaisen lentoyhtiön peruskurssin oppilaat tekivät improvisaatioharjoituksia eri asiakastapaamisiin liittyen. Tulosten perusteella oppilaat kokivat, että tämän kaltainen koulutus lisäsi itsevarmuutta, tehokkuutta, sopeutumiskykyä, spontaaniutta ja mukavuudentunnetta heidän kohdatessa erilaisia asiakkaita. (Daly ym. 2009, 466 - 468.)

Improvisaatioharjoittelu mahdollistaisi myös ”small talk”-harjoittelut. ”Small talk” koettiin tärkeäksi asiaksi asiakaspalvelussa, jota myös asiakkaat arvostavat. ”Small talkia” voitaisiin harrastaa käytännössä lennoilla vaikka siten, että jokaista työntekijää kannustettaisiin puhumaan esimerkiksi vähintään kolmen matkustajan kanssa muustakin kuin itse palvelutilanteeseen liittyvistä asioista. Myös mikäli matkustaja tulisi lennon aikana koneen keittiötiloihin, tulisi henkilökunnan käyttää tilaisuus hyväkseen ja aloittaa ”small talk” matkustajan kanssa.

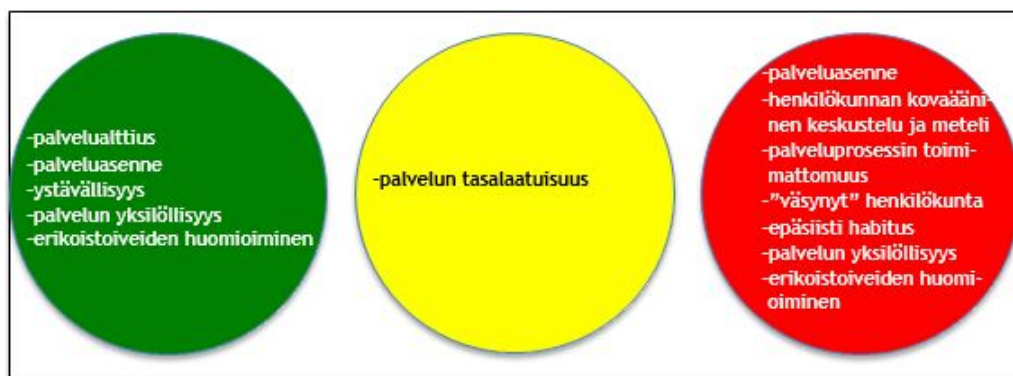
Service Motivator -toimintaa voitaisiin kehittää jatkossa siten, että Service Motivatorit voisivat toimia lennoilla ikään kuin Suomi-lähettiläinä. Heidän tehtävänään olisi markkinoida Suomea ulkomaalaisille. Koulutusta tähän voitaisiin suunnitella yhdessä Visit Finlandin kanssa. Uusien koneiden tarjoaman wifi-yhteyden avulla voitaisiin lennon aikana esitellä matkustajille heitä kiinnostavia asioita, joita Suomessa on mahdollista kokea ja nähdä. Majoitusten, retkien ja elämysten varaus olisi myös mahdollista wifi-yhteyden avulla.

Service Motivatorit voisivat toimia myös niin sanottuina ”brändilähettiläinä.” Ryhmä pohti, että Finnair voisi järjestää esimerkiksi kerran kuukaudessa sosiaalisen median päivän, jolloin Service Motivatorit edustaisivat Finnairia sosiaalisen median eri kanavissa. Mahdollisuuksien mukaan sosiaaliseen mediaan voisi osallistua myös lentojen aikana wifi-yhteyden avulla. Tällaiseen toimintaan tarvittaisiin jonkinlaista sosiaalisen median koulutusta.

7 Tulosten tarkastelu ja vertailu

Tässä luvussa verrataan asiakaspalautteiden tuloksia Service Motivatoreiden osaamistasoon. Sekä asiakaspalautteista että kyselyn vastauksista tehtiin kuviot, joissa eri värein esitetään tiivistetysti heikkouksia ja vahvuuksia tuloksiin liittyen. Tulosten perusteella tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksia Service Motivator -toiminnan jatkon suhteen. Kehitysehdotuksien avulla uskotaan olevan vaikutusta asiakaspalvelun laadun paranemiseen.

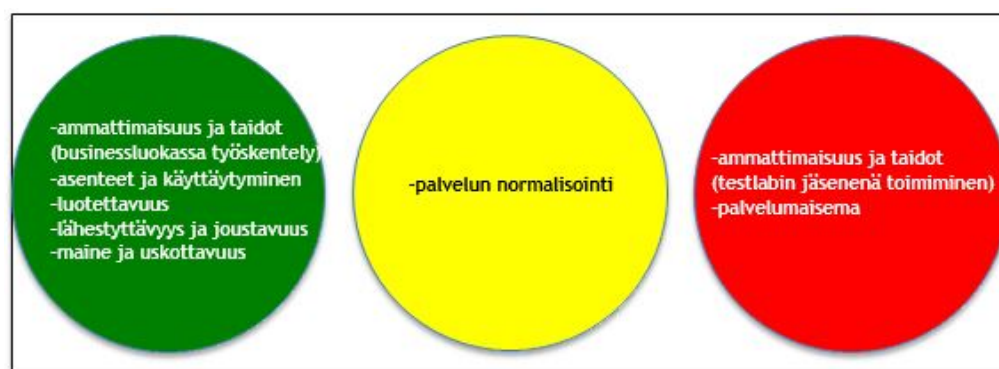
Alla olevassa kuviossa (Kuvio 12) on esitetty tiivistetysti asiakaspalautteiden tuloksia. Vihreällä pohjalla olevat kohdat ovat matkustamohenkilökunnan selkeitä vahvuuksia. Punaisella pohjalla olevat kohdat koetaan kaikkein heikoimmiksi laadukkaan palvelun osa-alueiksi.



Kuvio 12: Asiakaspalautteiden tulokset (Jouppi)

Kuten kuviosta 12 huomataan, ovat monet osa-alueet yhtäaikaaisesti sekä vahvuuksia että heikkouksia. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu lennoilla ei ole tasalaatuisia. Tämän vuoksi palvelun tasalaatuisuus on laitettu keltaiseen laatikkoon. Asiakas voi saada lennon aikana joko hyvää tai huonoa palvelua. Hyvän tai huonon palvelun käsitys syntyy siis yllä olevassa kuviossa olevista osa-alueista. Palvelun tasalaatuisuus on ongelma, joka vaikuttaa moneen asiaan. Mikäli palvelusta saataisiin tasalaatuisempaa, olisivat asiakkaat tyytyväisempiä. Service Motivatoreiden toiminta tasalaatuisen palvelun tuottajina on tässä avainasemassa. On myös tärkeää, että Service Motivatoreilla on keinot motivoida ja kannustaa muita kollegoita hyvän palvelun antamiseen.

Service Motivatoreiden vahvuksien kartoitus on esitetty yhteenvedona kuviossa 13. Vihreällä pohjalla on lueteltu ne laadukkaan palvelun osa-alueet, joissa Service Motivatorit kokevat olevansa vahvimmillaan. Keltaisella pohjalla oleva osa-alue koettiin hieman haastavaksi. Punaisella pohjalla olevat laadukkaan palvelun osa-alueet koettiin kaikkein hankalimmiksi.



Kuvio 13: Service Motivatoreiden osaamistaso (Jouppi)

Vertailtaessa asiakaspalautteiden tuloksia Service Motivatoreiden näkemyksiin omasta osaamisen tasosta, ja heidän toiveisiinsa tulevista koulutuksista, sekä yrityksen toiveita toimenkuvan vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun, voidaan todeta seuraavaa. Service Motivatorit kokevat

olevansa palvelualan ammattilaisia. Heidän asenteensa ja käyttäytymisensä on hyvää. Tämä näkyy asiakaspalautteissa kommentteina hyvästä palveluasenteesta ja palvelualttiudesta. Palvelu on myös ystävällistä ja yksilöllistä.

Se tosiasia, että samat osa-alueet saavat paljon negatiivista palautetta johtuu siitä, että palvelu ei ole tasalaatuista. Vaikka suurin osa Service Motivatoreista kokee, että heidän asiakaspalvelutaidot ovat huipussaan, voi olla että kollegan tyyli palvella jättää toivomisen varaa. Edelliseen viitaten ei voi kuitenkaan yleistää, että Service Motivatorit antavat aina hyvää asiakaspalvelua, ja muut lentoemännät ja stuertit huonoa.

Mikäli kuitenkin Service Motivator havaitsee tilanteen, jossa kollegan (toinen Service Motivator, lentoemäntä, stuertti, Purser, Chief Purser) antama palvelu ei täytä Finnairin asettamia kriteerejä, tulisi Service Motivatorin kyetä kannustamaan kollegaa parempaan suoritukseen. Service Motivatorin toimenkuvan kehittämisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa koulutuksissa tulisi keskittyä myös motivointipuoleen. Tärkeää olisi oppia käyttämään omia vahvuuksia, ja saada myös kollegan vahvuudet esiin. Tämä näkyy työnteossa innostuneisuutena ja palvelualttiutena. Vaikkakaan Service Motivator ei ole esimiesasemassa, hän voisi toimia enemmän yhteistyössä Chief Purserin kanssa tavalla, joka kannustaisi työntekijöitä tekemään parhaansa.

Service Motivatorit toivoivat tulevaisuudessa koulutuksissa paljon käytännön tietoutta tarjoiluetiketistä. Tutkittaessa asiakaspalautteita, väärä tarjoiluetiketti tai juomatietouden heikkous ei kuitenkaan noussut millään tavalla esiin. Koska nämä osa-alueet ovat muutenkin hyvin hallinnassa, tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota myös palveluosaamisen muihin keskeisiin tekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi ihmisten ymmärrys- ja kuuntelutaidot sekä tilannetaju. Tällöin voitaisiin keskittyä asiakaspalautteissa ilmi tulleisiin negatiivisiin seikkoihin, joissa mainitaan henkilökunnan heikko palveluasenne tai palvelun yksilöllisyyden ja erikoistoiveiden huomioimisen puute. Antamalla Service Motivatoreille koulutusta myös edellä mainituilla osa-alueilla, voivat he siirtää oppimaansa muihin kollegoihin, ja toimia nimensä mukaisesti työyhteisönsä motivoijina.

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten Finnairin palvelun laatua voitaisiin parantaa Service Motivator- ja Testlab -toiminnan kehittämisen avulla. Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä oli laadukas palvelu. Opinnäytetyössä tutkittiin palvelun laadun eri ulottuvuuksia. Tarkastelun alla oli laadun vaikutus ja merkitys niin asiakkaille, työntekijöille kuin organisaatiollekin. Kohdeyrityksenä toimi Finnair. Asiakasnäkökulma Finnairin palvelun laadusta saatiin selvitettyä tutkimalla Finnairin saamia asiakaspalautteita. Näiden perusteella

voitiin todeta, että Finnairin asiakaspalvelu on varsin laadukasta. Palvelun tasalaatuisuus oli kuitenkin yksi havaituista ongelmakohdista, ja muun muassa tähän ongelmaan haettiin ratkaisua.

Organisaation näkökanta Service Motivator -toiminnasta laadukkaan palvelun tuottajana selvitetettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen yhteyshenkilöä. Haastattelun avulla selvitettiin, mitä tavoitteita Finnair on asettanut Service Motivator- ja Testlab -toiminnalle, ja miksi toimintaan ylipäättään ryhdyttiin. Työntekijöiden näkökulma omasta osaamisesta, ja toiveista toimenkuvan kehittämisen suhteen selvitettiin tekemällä kysely Service Motivatoreille.

Service Motivatoreille suoritettun kyselyn vastausprosentti oli 67,37. Kvantitatiivista tutkimusta suoritettaessa on otoksen valinnassa harvinaista onnistua täydellisesti. Johtuen Service Motivatoreiden melko pienestä määrästä, tässä tutkimuksessa käytettiin otantamenetelmänä kokonaisotantaa. Otoksen voitiin näin ollen sanoa olevan onnistunut, ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuutta lisäsi myös monenlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö. Validiteetti oli myös hyvä, koska tässä tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä oli tarkoituskin mitata.

Asiakkaan tehtävänä on määritellä, onko palvelu laadukasta vai ei. Laadukkaan palvelun tuottamisessa organisaatio antaa resurssit ja järjestelmät laadukkaan palvelun tuottamiseen. Sen tehtävänä on myös luoda hyvä asiakaspalvelukulttuuri. Työntekijät mahdollistavat palvelun toiminnallisen laadun. Heidän tulee olla ammattitaitoisia ja palveluasenteeltaan positiivisia. Tärkeää on myös huomioida, että työntekijät ovat palveluprosessin sisäisiä asiakkaita, ja organisaation tehtävänä on näin ollen varmistaa, että myös sisäinen palvelu on laadukasta.

Laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. Yrityksen ei ole kannattavaa tarjota liian laadukasta palvelua, sillä asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan siitä, eikä se paranna palvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Testlab -toiminnalla pyritään siihen, että tuotteita testataan riittävän pitkään ja oikealla tavalla. Samalla seurataan asiakastyytyvääisyyttä, jotta nähdään tuoko muutos lisäarvoa asiakkaalle. Mikäli näin ei ole, ja muutoksesta aiheutuu ainoastaan kustannuksia, ei muutos pääse käytäntöön.

Finnair pyrkii ottamaan asiakkaan keskiöön palveluja suunniteltaessa. Organisaation ei voi sanoa toimivan laadukkaasti, mikäli se ei kuuntele asiakkaitaan tai seuraa toimintaympäristön muutoksia. Service Motivatorit ovat saaneet koulutusta juurikin asiakaspalveluun. Heidän tehtävänä on taata miellyttävä matkustuskokemus, jossa asiakas saa yksilöllistä palvelua. Toiminnalla pyritään myös takaamaan palvelun tasalaatuisuus. Tasalaatuisuuden varmistamiseksi Service Motivatoreiden tulee kyetä myös motivoimaan kollegoitaan tuottamaan korkealaatuis-

ta palvelua. Toimenkuvaa kehittäessä tämä on tärkeä osa-alue, johon tulevaisissa koulutuksissa tulisi keskittyä.

Service Motivatorit ovat palvelualan ammattilaisia, jotka luottavat omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. Heillä on lähtökohtaisesti erinomaiset valmiudet työskennellä osana Business-luokan tarjoilutiimiä, ja he tuntevat palveluproseduurit ja tarjoiluetiketin hyvin. Finnairin arvot ovat Service Motivatoreille hyvin iskostuneita, ja niitä käytetään hyväksi asiakaspalvelutilanteissa.

Service Motivatorin toimenkuvan toinen puoli, toimiminen Testlab -ryhmän jäsenenä, on vie raampaa Service Motivatoreille. Vaikka Testlab -toiminta ei olekaan täysin selkeää kaikille Service Motivatoreille, toivottiin siihen suhteessa vähemmän lisäkoulutusta verrattuna palveluetikettiin, tai ruoka- ja juomatietouteen. Toisin sanoen, vaikka Service Motivatorit kokevat osaavansa työskennellä hyvin Business-luokassa, toivovat he silti saavansa lisäkoulutusta siihen. Ja vaikka Testlab -toiminta ei olekaan kovin tuttua, toivottiin siihen vähemmän lisäkoulutusta. Syy edelliseen voi johtua siitä, että suuri osa Service Motivatorin toimenkuvasta on nimen omaan Business-luokassa työskentelyä, ja Testlab -toimintaa suoritetaan harvemmin. Koska myös Testlab -toiminta on tärkeä osa Service Motivatorin toimenkuvaa, tulisi siihen panostaa tulevaisissa koulutuksissa.

Käytännössä Testlab -koulutus onnistuisi parhaiten tutustumalla Finnairilla toimiviin eri osastoihin, jotka liittyvät olennaisesti matkustamossa suoritettavaan asiakaspalveluun. Kun tiedetään mitä kaikkea tapahtuu esimerkiksi tuotesuunnittelussa, kaupallisella osastolla ja cateringissa, on helpompi ymmärtää kokonaiskuva. Työnantajan visiot, strategiset linjaukset ja kilpailijaseuranta auttavat edelleen kokonais kuvan muodostamisessa. Avoimempi yhteistyö ja jatkuva kommunikointi eri osastojen välillä olisi toivottavaa. Service Motivatoreista voitaisiin muodostaa pienempiä ryhmiä, jotka vastaisivat kukin eri osa-alueista liittyen yhteistyöhön eri osastojen välillä. Yksi pienryhmä voisi kokoontua säännöllisesti kaupallisen ryhmän kanssa ja raportoida tapaamisista muille Testlab -ryhmän jäsenille. Toinen pienryhmä voisi olla yhteydessä tuotesuunnitteluosastoon, ja raportoida näistä keskusteluista. Näin toimien yhteistyö eri osastojen välillä tulisi avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Jakamalla Service Motivatorit pienempiin ryhmiin, olisi käytännön järjestelyt, kuten miehistönkäyttöön liittyvät asiat, myös helpompi toteuttaa.

Service Motivatorit uskovat, että he pystyvät omalla asenteellaan vaikuttamaan lennon ilmapiiiriin. Vastauksista kävi kuitenkin myös ilmi, että osa Service Motivatoreista koki haasteelliseksi ”motivaattorina” toimimisen, eli miten pystytään motivoimaan kollegat toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Koulutuksessa voitaisiin keskittyä siihen, miten omalla toiminnalla ja asenteella saadaan muut toimimaan tavalla, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.

Opettamalla vuorovaikutustaitoja ja ihmisten kohtaamista, voitaisiin tähän asiaan paneutua tarkemmin.

Vuorovaikutustaitojen opettaminen ja esiintymiskoulutus auttaisivat myös haastavien asiakas-tilanteiden harjoittamisessa. Koulutuksissa voitaisiin tehdä käytännön harjoituksia erilaisista asiakaspalvelutilanteista. Tämän kaltaiset roolileikit toisivat lisävarmuutta asiakkaan kohtamiseen, ja ne auttaisivat myös tilanteissa, joissa kollega ei toimi yhteisten sääntöjen mukaisesti.

Service Motivatoreilla on erinomainen kulttuurien tuntemus. Kuitenkin Service Motivatorit toivoivat saavansa lisää kulttuurikoulutusta. Kulttuurikoulutuksen lisäksi kaivattiin kielikursseja. Eräs vastaaja toivoi ”minikielikursseja.” Käytännössä tällainen ”minikielikurssi” voisi koostua opetuksesta, jossa opetellaan lentokoneympäristössä tarvittavaa sanastoa ja fraaseja. Tämän voisi yhdistää kulttuurikoulutukseen. Aasialaiset kollegat voisivat olla tällaisella kursilla oivana apuna. Myös kulttuurikoulutuksessa voitaisiin käyttää apuna erilaisia roolileikkejä, joissa Service Motivatorit kohtaisivat autenttisia eri kulttuurien edustajia erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Myös tällaiset harjoitteet voitaisiin tehdä yhteistyössä aasialaisten kollegoiden kanssa. Tällöin koulutus olisi vuorovaikutteista, ja aasialaiset kollegat voisivat oppia myös enemmän suomalaisesta kulttuurista.

Palvelukoulutuksessa pidettiin erittäin tärkeänä ruoka- ja juomakoulutusta. Käytännössä tällainen koulutus voitaisiin suorittaa yhteistyössä jonkin hotelli- ja ravintola-alan oppilaitoksen kanssa. Mikäli yhteistyötä jonkin oppilaitoksen kanssa haluttaisiin tiivistää, voitaisiin mahdollistaa jonkin alaan liittyvän tutkinnon suorittaminen kyseisen oppilaitoksen kanssa. Tällöin Service Motivator saisi lisämotivaatiota työhönsä, ja työnantaja koulutetun ja motivoituneen työntekijän. Menyiden ja viinilistojen vaihtuessa toivottiin mahdollisuutta saada maistaa uudet viinit ja ruuat. Lisätietoa ruuista ja niiden taustoista voitaisiin antaa myös videoiden kautta, joita esitettäisiin yrityksen sisäisillä tiedotuskanavilla.

Palvelumaiseman luomiseen kaivattiin niin ikään lisäkoulutusta. Käytännössä ohjeistus esimerkiksi tarjoiluvaunujen ja snack barien rakentamisesta sekä wc:iden varustelusta voisi olla tarkempaa. Selkein esimerkkikuvoin voitaisiin ohjeistaa, mitä esimerkiksi snackbareihin tulee laittaa esille ja millä tavalla. Tällöin toteutuisi myös tasalaatuisuus palvelumaiseman luomisessa. Esimerkkikuvat voitaisiin julkaista koulutuspäivillä ja yrityksen sisäisillä tiedotuskanavilla.

Tiivistetysti voidaan todeta, että Service Motivatorit toivoivat lisäkoulutusta erityisesti eri palveluaspekteista ja eri kulttuureista. Haastavien asiakas-tilanteiden hallitseminen oli myös toivottua. Testlab -toiminta ja kyky motivoida kollegoita koettiin niin ikään tärkeäksi. Koulut-

tus tulisi suorittaa yhteistyössä eri alojen ammattilaisten kanssa, unohtamatta omassa työyhteisössä olevia eri alojen asiantuntijoita. Sen sijaan, että koulutus olisi pelkästään luentoja, erilaiset harjoitukset ja tehtävät toisivat koulutukseen lisää mielenkiintoa ja käytännönläheisyyttä. Myös epäviralliset tapaamiset, jossa yhdessä CPU:iden kanssa keskusteltaisiin tärkeäksi koetuista asioista, voisi hyödyttää Service Motivatoreita. Keskustelua voitaisiin käydä myös Yammer -keskustelukanavalla, jossa olisi viikoittain vaihtuva puheenaihe.

Finnair uskoo, että Service Motivator -toiminta lisää työtyytyväisyyttä ja antaa lentoemännille ja stuerteille mahdollisuuden edetä urallaan. Näin on tapahtunutkin, sillä useassa kommentissa Service Motivatorit totesivat, että uusi toimenkuva tuo lisämotivaatiota ja innostuneisuutta työhön. Lisäksi työ koetaan merkityksellisemmäksi ja vastuullisemmaksi. Asiakaspalautteissa mainittiin henkilökunnan ”väsyneisyys”, jolla voidaan tarkoittaa myös jonkinasteista kyllästymistä ja ”leipiintymistä” omaan työhönsä. Antamalla työntekijöille uusia haasteita, tulee työnteosta mielekkäämpää, ja tämä välittyy myös matkustajille paremman palvelun muodossa.

Kehittämällä Service Motivator -toimintaa edellä mainituilla tavoilla on mahdollista ylittää palvelun laadun yläraja. Tällöin asiakas kokee saavansa yli odotusten menevää laadukasta palvelua. Tällainen asiakas on yritykselle äärimmäisen tärkeä, sillä sen lisäksi että hän kertoo kokemastaan muillekin, haluaa hän myös jatkaa suhdetta palveluntarjoajan kanssa.

Lähteet

Painetut lähteet

- Carlzon, J. 1989. Moments of Truth. New York: Ballinger Publishing Company
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Gustafsson, A. & Johnson M.D. 2003. Competing in a Service Economy. How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. -4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Prami, H. 2011. Palvelumuotoilua pienesti. Palvelumuotoiluhanke pienyrityksessä. Opinnäytetyö. Aalto yliopisto.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Pohjantähti.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L. (toim.) 1994. Service Quality. New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

- Babbar, S. & Koufteros, X. 2008. The human element in airline service quality: contact personnel and the customer. International Journal of Operations & Production Management. Volume 28, Issue 9. Viitattu 3.12.2015.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/01443570810895267>
- Chou, C-C., Liu, L-J., Huang, S-F, Yih, J-M. & Han T-C. 2011. An Evaluation of Airline Service Quality Using the Fuzzy weighed SERVQUAL Method. Applied Soft Computing Journal. Vol.11(2), s. 2117-2128. Viitattu 3.12.2015.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1568494610001912>

Daly, A., Grove, S.J., Dorsch, M.J. & Fisk, R.P. 2009. The Impact of Improvisation Training on Service Employees in a European Airline: a Case Study. *European Journal of Marketing*. Vol. 43, No. 3/4, s. 459 - 472. Viitattu 7.4.2016.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090560910935532>

Finnair. Vuosikertomus 2014. 2015. Viitattu 25.11.2015.
http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Vuosikertomus_A4_final.pdf

Finnair ennen sotia. 2016. Finnair-konserni. Viitattu 19.1.2016.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_14_2.html

Finnair Intranet. 2015. Viitattu 25.11.2015. Pääsy vain Finnairin henkilökunnan tunnuksilla.

Finnair johdanto. 2016. Finnair-konserni. Viitattu 19.1.2016.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_14_1.html

Finnair lyhyesti. 2016. Finnair-konserni. Viitattu 19.1.2016.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

Finnair sodan jälkeen. 2016. Finnair-konserni. Viitattu 19.1.2016.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_14_6.html

Hunter, J. 2006. A Correlational Study of How Airline Customer Service and Consumer Perception of Airline Customer Service Affect the Air Rage Phenomenon. *Journal of Air Transportation* 11.3 (2006): 78-109. Viitattu 13.11.2015.
<http://search.proquest.com/nelli.laurea.fi/pqcentral/docview/232853668/66D8A3D39BB74F4APQ/1?accountid=12003>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 24.3.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lavonen, Meisalo & al. 2015. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 2.12.2015.
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Julkaisemattomat lähteet

Nurmi, J. 2015. Inflight Supervisorin haastattelu 19.11.2015

Kuviot

Kuvio 1: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2015, 103.)	9
Kuvio 2: Palvelun laadun toleranssi (Kinnunen 2003, 19.)	13
Kuvio 3: Finnairin asiakkaiden yleisarvio lentomatkastasta vuonna 2014 (Finnair)	22
Kuvio 4: Väittämä 1A, ammattimaisuus ja taidot (Jouppi)	27
Kuvio 5: Väittämä 1B, ammattimaisuus ja taidot (Jouppi)	27
Kuvio 6: Väittämä 2, asenteet ja käyttäytyminen (Jouppi)	28
Kuvio 7: Väittämä 3, lähestyttävyyys ja joustavuus (Jouppi)	29
Kuvio 8: Väittämä 4, luotettavuus (Jouppi)	29
Kuvio 9: Väittämä 5, palvelun normalisointi (Jouppi)	30
Kuvio 10: Väittämä 6, palvelumaisema (Jouppi)	30
Kuvio 11: Väittämä 7, maine ja uskottavuus (Jouppi)	31
Kuvio 12: Asiakaspalautteiden tulokset (Jouppi)	37
Kuvio 13: Service Motivatoreiden osaamistaso (Jouppi)	37

Taulukot

Taulukko 1: Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2015, 122.).....	11
Taulukko 2: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Heikkilä 2014, 15.)	18

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset Finnairin edustajalle	48
Liite 2 Saatekirje Service Motivatoreiden kyselyyn	49
Liite 3 Service Motivatoreille lähetetty kysely	50

Liite 1 Haastattelukysymykset Finnairin edustajalle

1. Mitä odotuksia Finnairilla on Testlab- ja Service Motivator -toiminnan suhteen?
2. Mitä Testlabin jäsenten ja Service Motivatoreiden toimenkuvaan kuuluu nyt, ja mitä mahdollisesti tulevaisuudessa?
3. Minkä takia Finnair halusi aloittaa Service Motivator- ja Testlab -toiminnan?
4. Miten Finnairilla kehitetään tuotteita ja palveluja?
5. Minkälaisia muutoksia tuotekehittelyssä on tapahtunut?
6. Mitä asioita tulee ottaa huomioon kun palveluja ja tuotteita kehitetään?
7. Miten asiakasnäkökulma huomioidaan palveluja ja tuotteita kehitettäessä?

Liite 2 Saatekirje Service Motivatoreiden kyselyyn

Hei Service Motivatorit!

Työskentelen stuerttina ja Service Motivatorina Finnairilla. Opiskelen töiden ohella res-
tonomiksi Laurea Leppävaarassa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa.
Teen opinnäytetyötä Finnairille, ja aiheenani on Service Motivator- ja Testlab -toiminnan ke-
hittäminen.

Tarkoitukseni on kartoittaa teidän mielipidettänne Service Motivator- ja Testlab -
toiminnasta. Oheisessa kyselyssä on kahdeksan väittämää ja kaksi kysymystä liittyen Service
Motivator- ja Testlab -toimintaan. Väittämät perustuvat Christian Grönroosin laadukkaan pal-
velun seitsemään kriteeriin (ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyt-
tävyys ja joustaminen, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja
uskottavuus).

Kyselyn avulla pyrin kartoittamaan minkälaista osaamista teillä on mielestänne tällä hetkellä,
ja minkälaiseen osaamiseen kaivattaisiin lisää apuja. Vastatessasi pohdi mikä vaihtoehtoista
(välttävä, kohtalainen, hyvä, erinomainen) vastaa väittämää parhaiten.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä ovat avoimia kysymyksiä. Niiden avulla pyrin selvittämään
minkälaista koulutusta toivoisit tulevaisuudessa saavasi, ja mitä lisäarvoa koet Service Motiva-
torin roolin ja Testlab -jäsenyyden tuovan sinun työnkuvaasi.

Vastausaikaa kyselylle on 10.12. asti.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää kyselyyn liittyen, tavoitat minut numerosta 0505859048.
Sähköpostiosoitteeni on jussi.jouppi@finnair.com, johon voit halutessasi lähettää lisäkom-
mentteja aiheeseen liittyen.

Olen äärimmäisen kiitollinen, jos ehdit käyttää muutaman minuutin ajastasi kyselyyn vastaa-
miseen!

Yhteistyöterveisin,
Jussi Jouppi

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=1374478&chk=Y5URRCUY>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Liite 3 Service Motivatoreille lähetetty kysely

1. Ammattimaisuus ja taidot

(työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot, jotta asiakaspalvelu on ammattitaitoista)

A. Ammatillinen osaamiseni on tasolla, jota Business-luokan palvelussa edellytetään.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

B. Olen saanut oikeanlaista koulutusta, jotta kykenen työskentelemään osana Testlab -ryhmää.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

2. Asenteet ja käyttäytyminen

(työntekijöiden kyky ratkaista ongelmat spontaanisti ja asiakkaat huomioon ottaen)

Koen, että oma asenteeni vaikuttaa asiakkaan viihtymiseen lennolla.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden

(työntekijä kykenee toimimaan tavalla, joka helpottaa palvelun saamista)

Pystyn palvelemaan joustavasti eri kulttuureista tulevia asiakkaita.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

4. Luotettavuus

(asiakas tietää mitä palveluprosessissa tapahtuu)

Tunnen ja tiedän Business-luokan ohjeistuksen, proseduurit ja tarjoiluetiketin.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

5. Palvelun normalisointi

(asioiden mennessä pieleen palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin)

Kykenen hoitamaan haastavat asiakastilanteet ammattimaisesti

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

6. Palvelumaisema

(palveluntarjoajan fyysinen ympäristö tukee asiakkaan myönteistä kokemusta)

Pystyn luomaan palvelumaisemasta kauniin (esim. tarjoilukärryjen ja snack barien rakentaminen, wc:iden varustelu).

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

7. Maine ja uskottavuus

(asiakas luottaa palveluntarjoajan toimiin ja hyväksyy yrityksen arvot)

Tunnen finnishäiriläisen tavan toimia, ja tiedän yrityksen arvot.

Välttävä Kohtalainen Hyvä Erinomainen

8. Minkälaista koulutusta toivoisit saavasi jotta pystyisit kehittämään rooliasi Service Motivatorina ja Testlabin jäsenenä?

9. Mitä hyötyä uskot Service Motivator- ja Testlab -toiminnan tuovan omaan työkuvaasi?